

88  
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

**"APLICACION DE UN MODELO DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL A UNA EMPRESA DE SERVICIO"**

**T E S I S :**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A N  
**TERESITA DEL NIÑO JESUS HAWLEY CALVO**  
**LETICIA PACHECO CABAÑAS**

DIRECTOR DE TESIS: DR. JAIME A. GRADOS ESPINOSA  
DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA



MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1994



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

REUNIRSE EN EQUIPO ES EL PRINCIPIO  
...MANTENERSE EN EQUIPO ES EL PROGRESO  
...TRABAJAR EN EQUIPO ES EL ÉXITO.

H. J. TAYLOR

DE AMBAS:

**A NUESTRO DIRECTOR:**  
**Jaime A. Grados Espinosa**  
**Por su apoyo, confianza y amistad.**

**A NUESTROS ASESORES Y REVISOR:**  
**Por su tiempo y gentileza.**

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE**  
**MEXICO:**  
**Por la oportunidad.**

**DE TERESITA DEL NIÑO JESUS HAWLEY CALVO:**

**A Dios mi gran amigo**  
**...A mi madre a la que le debo todo**  
**...A mis hermanos por su amor y apoyo**  
**...A mi alma mater por la oportunidad**

Yo quiero agradecer a todas aquellas personas que a través de mi proceso formativo obtuve, de ellas estímulos de muy diverso orden.

La primera persona que quiero nombrar es a mi madre por su apoyo, amor y gran comprensión, en segundo lugar a mis hermanos: Juan Carlos por su nobleza y respeto, a Xavier por su autenticidad y sencillez, a Carmelita por su amor y confianza, en tercer lugar a Mario por su amistad incondicional y también a David, por su amor y paciencia, sin olvidarme de Carlitos por su ternura y transparencia, a mi padre, Laura, Clinton, mi abuelo, Memo, Elena, Tere y Lolita por sus muestras de cariño y apoyo, y a Lety por compartir esta experiencia inolvidable, sin olvidarme de Fernando, Constantino, Manuel, Filiberto, Luis, Victor, Paty, Rebeca, Araceli, Yara, Maricarmen, Sandra, Araceli y Margaret por su amor y valiosa amistad, de ante mano pidiendo disculpas por aquellas personas que ahora no me vienen a la mente, pero que sin embargo con su sentimiento me apoyaron.

GRACIAS



**DE LETICIA PACHECO CABAÑAS:**

**A DIOS:  
POR SU GRANDEZA  
Y SU BONDAD**

**A MI PADRE:  
CON RESPETO Y ADMIRACIÓN,  
POR QUE FUE UN HOMBRE EJEMPLAR  
AL QUE LE DEBO LO QUE SOY**

**AMI MADRE:  
POR TODO SU APOYO, CARIÑO  
Y COMPRENSIÓN QUE SIEMPRE  
ME HA BRINDADO**

**A MIS HERMANOS:  
CON GRAN CARIÑO Y RESPETO**

**A ARTURO:  
POR TODO SU AMOR Y APOYO**

**A TERE:  
POR SU EMPUJE, EMPEÑO Y SOBRE  
TODO SU AMISTAD**

# INDICE

## INTRODUCCION

<b>CAPITULO 1</b>	<b>Desarrollo organizacional</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Como surge D.O.</b>	<b>4</b>
1.2	Concepto de D.O.	17
1.3	Características del D.O.	19
1.4	Objetivos del D.O.	20
1.5	Estrategias en el D.O.	21
1.5.1	Principios básicos que sustentan las estrategias de cambio planeado en la organización.	23
1.5.2	Técnicas de intervención	25
1.6	Como funciona un programa de D.O.	35
<b>CAPITULO 2</b>	<b>El desarrollo organizacional en México</b>	<b>39</b>
2.1	Antecedentes	40
2.2	Panorama actual	46
2.3	Perspectivas en D.O.	52
<b>CAPITULO 3</b>	<b>El papel del psicólogo y el cliente en D.O.</b>	<b>56</b>
3.1	El psicólogo como agente de cambio	57
3.2	Habilidades y personalidad del agente de cambio	59
3.2.1	Habilidades	59
3.2.2	Personalidad	62
3.3	Funciones, conocimientos, responsabilidades del agente de cambio	63
3.3.1	Funciones	63
3.3.2	Conocimientos	68
3.3.3	Responsabilidades	70
3.4	Papel del ejecutivo en D.O.	72

<b>CAPITULO 4</b>	<b>Modelo de consultoria</b>	<b>74</b>
4.1	Exploración	75
4.2	Entrada	77
4.3	Diagnóstico	77
4.4	Planeación	79
4.5	Acción	81
4.6	Evaluación	82
4.7	Terminación	82
<b>CAPITULO 5</b>	<b>Aplicación de un modelo de consultoria en D.O. en una empresa de servicio</b>	<b>85</b>
5.1	Método	86
5.1.1	Objetivo	86
5.1.2	Sujetos	86
5.1.3	Muestreo	86
5.1.4	Tipo de estudio	86
5.1.5	Materiales	87
5.2	Procedimiento	90
5.2.1	Exploración	90
5.2.2	Entrada	91
5.2.3	Diagnóstico	92
5.2.3.1	Recopilación de la información	92
5.2.3.2	Sistematización de la información	99
5.2.3.3	Discusión de la información con los responsables	107
5.2.4	Planeación	107
5.2.5	Acción	112
5.2.6	Evaluación	119
5.2.7	Terminación	124
<b>Conclusiones</b>		<b>133</b>
<b>Anexos</b>		<b>136</b>
<b>Glosario</b>		<b>167</b>
<b>Bibliografía</b>		<b>176</b>

## INTRODUCCIÓN

En México después del proceso revolucionario, se inicia un proceso de industrialización y su inserción definitiva en el modo de producción capitalista. Este modo de producción lleva madurando en el mundo aproximadamente 250 años, en donde la esencia de este sistema es la ganancia y la competencia que al estar interactuando generan continuamente nuevas formas y técnicas de producción cada vez más sofisticados y eficientes puesto que si cualquier compañía u organización no logra los niveles de productividad de sus competidores sus ganancias se reducen hasta desaparecer, trayendo como consecuencia su salida del mercado y la desaparición de dicha empresa.

Por lo anterior, si en el México actual o más en general, si en cualquier economía de mercado una organización quiere sobrevivir y crecer, tiene que utilizar estrategias y técnicas avanzadas que le permitan lograr una eficiencia productiva, pues conforme el sistema de mercado evoluciona es más difícil poder mantener un índice de ganancia adecuado. Porque anteriormente bastaba agrupar hombres y máquinas y ponerlos a producir en forma ineficiente con estrategias y técnicas primitivas para obtener grandes ganancias, por que los mercados eran vírgenes, se produjera lo que fuera sin importar la calidad, de todas maneras se vendía. Pero en nuestra época en donde los mercados cada vez son más libres y más grandes como la comunidad económica europea, o el recién formado TLC ( éste a las organizaciones mexicanas obviamente les atañe), inclusive el GAT, que tiene alcances globales. Es importante que las organizaciones modernas cuenten, con las herramientas eficientes no sólo a las líneas y tecnologías de producción, sino que también abarque a todos los sectores y niveles de la organización.

Es aquí en donde se marca la importancia de los procesos organizativos que encuentran su expresión cabal en el Desarrollo Organizacional, y ésta es la razón del por que de esta tesis en donde se trata de la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional

llamado modelo de consultoría que en el caso particular de este trabajo, se muestra su aplicación en una organización de servicios específicamente un restaurante aclarando que la intención es mostrar la efectividad del modelo en un escenario real para desprender conclusiones que se puedan aplicar a cualquier organización de servicio que en esta época actual ya tienen un alto porcentaje de la producción de la economía mexicana y en el futuro su participación tendrá altas tasas de crecimiento.

Por lo tanto como se muestra en esta tesis en particular y en miles de trabajos alrededor del mundo en donde se demuestra que al aplicar el D.O. la calidad, eficiencia y productividad en cualquier compañía de servicios se incrementan significativamente, nos señala la capital importancia del profesionista en la ciencias del comportamiento abocados a generar e implementar modelos de D.O. en forma sistemática y continua, como también se verá en este trabajo.

Por eso creemos que contribuimos aun que sea en forma modesta, para destacar la importancia de nuestra profesión que debe ser llevada en forma ética y científica, y así lograr impulsar en la construcción de una sociedad mejor e incrementar el aprecio de la comunidad por la UNAM y por el psicólogo.

# CAPITULO 1

## **CAPITULO 1**

### **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

#### **1.1 COMO SURGE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El surgimiento de Desarrollo Organizacional parte de una evolución científica y tecnológica, que exigió la intervención de especialistas para el diseño e implementación de métodos y procedimientos de trabajo. Partiendo de este desarrollo es importante considerar que el estudio científico de los procesos de trabajo se remonta a principios del presente siglo en donde se puede concebir al ser humano como una extensión de la máquina, enfoque en los que se fundamentaron muchos de los postulados de Federik ( 1911 ) para su teoría de la Administración científica.

Posteriormente aparece Elton Mayo ( 1933 ) basándose en la teoría de las Relaciones Humanas; quien postuló que los grupos de empleados se identifican con la administración y comparten sus objetivos individuales con los de la organización, situación que paralelamente aparece con el término de la Segunda Guerra Mundial, en donde se refleja el interés de la gente por desarrollar actividades creativas (Burke, 1988) .

Es así como en el año 1946 surge el entrenamiento en sensibilización en los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento de E.U.. Esta capacitación tuvo como objetivo que los participantes se sensibilizaran y fueran más perceptivos a su propia conducta, en cuanto a como los demás los veían y los efectos que su comportamiento tenía en los otros.

En el año de 1947, en Connecticut, Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt, dirigieron un seminario cuyo objetivo fue mejorar la Dirección de una Organización, creando con ello los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento en Desarrollo de Grupos y en el Adiestramiento contemporáneo de Grupos T \* grupos para entrenamiento, t de training\* que al ser conformados específicamente para el cambio, pasaron a formar parte de las primeras intervenciones del Desarrollo Organizacional (Lewin, 1948).



Los grupos "T" son vehículos educativos para el cambio. A finales de los años cincuenta comenzaron a utilizarse en medios industriales para inducir el cambio organizacional.

En 1947 se realizó una práctica de investigación llamada encuesta de retroalimentación, también denominada cuestionarios con retroalimentación, que consistía en obtener información sobre valores, actitudes entre otros, a través de la aplicación de cuestionarios a los miembros de la Organización. Pioneros en esta técnica lo fueron Kurt Lewin, Marian Radke, Douglas McGregor, John R.P. French Jr. y Darwin Cartwright, miembros asesores del Centro de Investigación en Dinámica de Grupos ( Burk, 1988 ).

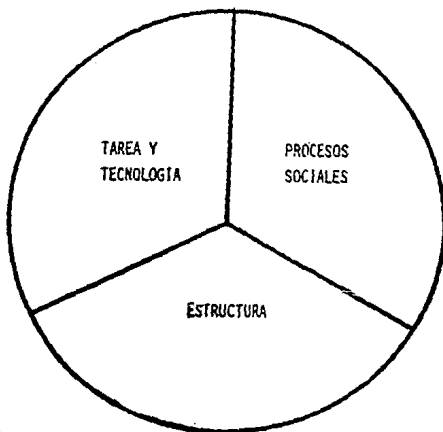
Con esta técnica se pretende que los niveles de la organización participen en la discusión de la información recibiendo retroinformación general referente a la totalidad de la organización y retroinformación específica en lo relacionado con su grupo particular, (Burke, 1988 ).

Posteriormente surge el enfoque socio-técnico, el cual fue desarrollado originalmente por Eric Trist y Kern Bamforth del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres, en el año de 1948, que surgió como alternativa al enfoque tradicional en el que las operaciones industriales y de producción eran vistas como un sistema técnico cerrado, al que los seres humanos estaban forzados a adaptarse, sin embargo a este enfoque se le dio una dirección técnica y humana en la organización, como dos partes que están permanentemente interrelacionadas y por ende, interactuando.

La mayor relevancia del enfoque socio-técnico, se le atribuye a la relación entre los subsistemas, social y tecnológico, debido a su influencia recíproca ( Castaño, 1984 ), esto se debe a que la idea fundamental de este enfoque, parte de que la organización es considerada como el resultado de la compleja interacción de sus elementos tecnológicos, características de las tareas, ambiente de trabajo, herramientas y equipo-, con los aspectos sociales de la organización, tales como las relaciones, intervenciones, los grupos, los procesos de liderazgo, etc...

Este enfoque considera a la organización como un sistema socio-técnico integrado de varios subsistemas, cuyo objetivo es la integración y estructuración de actividades humanas en torno de varias tecnologías, en donde las tecnologías afectan los tipos de entradas a la organización, la naturaleza de los procesos de transformación y los productos que surgen del sistema. Sin embargo, el sistema social determina la efectividad y eficiencia en la utilización de la tecnología. El siguiente esquema muestra la interacción de los subsistemas que integran el modelo socio-técnico:

MODELO ORGANIZATIVO



MODELO SOCIOTECHICO

Si bien es cierto señalar que la década de los años cincuenta se caracterizó por la relevancia social en la organización y la creciente complejidad, por lo que fue necesario mayor participación de los niveles gerenciales. Autores como Benne, Bradford y Likert hacen el estudio del análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje y distinguen dos tipos de grupos, el A (aprendizaje destrezas cognitivas) y el grupo T (grupo de aprendizaje vivencial).

Con el fin de enfocar al Desarrollo Organizacional desde una perspectiva teórica-conceptual, se ha considerado pertinente retomar el análisis de Warner Burke (1988), el cual estableció tres perspectivas teóricas: individual, de grupo y de sistema.

El enfoque individual se caracteriza por el énfasis que sus teóricos proponen en el análisis del individuo y su relación con la empresa y el grupo, ya que es él quien realiza las tareas de la organización, realiza el diseño hasta su operación, uno de los autores que sustenta este enfoque es Abraham Maslow (1954), quien a través de su teoría de la motivación humana hace hincapié en las necesidades individuales como factor de enriquecimiento del trabajo. Maslow consideraba factible la existencia de una Organización que posibilitará el desarrollo tanto del hombre como de la empresa, debido a la naturaleza humana y a las condiciones socio-culturales prevalecientes, sin embargo, si se satisfacen las necesidades más bajas de la escala de Maslow, únicamente se reeduca la insatisfacción pero no se alcanzará la satisfacción. Por ejemplo, las prestaciones que una empresa proporciona a sus empleados no llegan a propiciar la satisfacción laboral, ésta sólo se alcanza mediante factores motivacionales tales como el reconocimiento.

Es en 1956, cuando Blake, Shepard y Mounton acuñan el término de desarrollo organizacional en un artículo publicado por ellos,

Un año más tarde Mc Gregor, J.P. Jones y B. Mason fundan el grupo D.O. para la unión Carbide dando relevancia al enfoque de grupo que se fundamenta particularmente con las aportaciones de Kurt Lewin, Chris Argyris y W. R. Bion.

Lewin (1958) analizó las normas y valores de un grupo creando un sistema de cambio de pautas de conformidad. A este autor se le considera el primero en desarrollar la investigación acerca del funcionamiento de los grupos humanos en cualquier escenario. Lewin postuló que el grupo es afectado por todos los elementos del ambiente circundante, este se integra con diversas "fuerzas" que motivan la conducta del hombre y del grupo, una de las ideas centrales de este autor fue que el individuo rechazará o aceptará el cambio, si las "fuerzas" impulsoras del mismo responden o no a una necesidad interna del sujeto o grupo.

Chris Argyris basó sus primeras investigaciones en la relación que se genera entre la personalidad individual y la dinámica propia de la organización. Propuso que la organización debía hallar un equilibrio entre sus valores y los de los individuos, ya que observó que esta nivelación propiciaba una mayor integración de los empleados con las metas de la empresa.

Este autor desarrollo un sistema de competencia y valores interpersonales, los cuales se motivaban mediante la capacitación y la educación. Destacó el proceso de aprendizaje de las nuevas formas que se dan en todo proceso de cambio ( Burke, 1988 ).

Otra de las aportaciones son la de W.R. Bion, el cual en 1961, postuló que cada grupo de la organización se conforma por dos "grupos", uno de ellos es llamado de trabajo, que es el que realiza las cosas, las acciones y está, por ende, consciente de la realidad. Al otro "grupo", Bion lo denominó del supuesto básico, y se ocupa de las "ideas que brotan del inconsciente y es irracional " (Burke, 1988). Para Bion todos los grupos funcionan como si determinados eventos fueran inevitables.

Esta aportación es de gran relevancia , particularmente en la fase de diagnóstico ya que se requiere de conocimiento en el manejo de conflictos, debido a que pueden surgir posiciones contrarias entre el líder y los integrantes del grupo.

El enfoque del sistema esta basado en los postulados de Rensis Likert realizados en el año de 1961, de los cuales señala un modo de dirección participativa. En sus estudios sobre la intercalación entre los grupos de mando y los grupos subordinados, Likert logró estructurar 4 modelos de estilo gerencial: autocrático, autocrático benevolente, consultivo y participativo.

Cabe destacar que la mayor aportación de Likert al campo del Desarrollo Organizacional fue quizá la integración a los cuestionarios de retroinformación, de reactivos que no solamente gradúan la calidad positiva-negativa de una actitud, sino que valoran la misma conducta en sentido inverso.

Posteriormente en los años de 1967 y 1969, Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch, estudiaron la estructura organizacional como un todo integral, es decir, postularon que para que una organización posea cohesión interna, los grupos que la integran deben tener metas comunes específicamente definidas y disponer de una estructura con políticas y procedimientos precisos. La interacción entre los grupos deberá ser recíproca y la retroalimentación continua y contingente a la acción de los grupos.

Otro teórico llamado H. Levinson (1972) ubica a la organización como un grupo con patrones conductuales de familia y elabora a partir de este postulado, un modelo de diagnóstico organizacional.

Este autor señala que entre los individuos y la organización, se establece una relación de dependencia psicológica, la cual debe ser analizada conjuntamente con las variables o factores que la afectan, condición para todo diagnóstico de la organización, ya que se considera que todo organismo es similar al individuo y, por extrapolación de la teoría de la personalidad freudiana, posee valores, atributos, y mecanismos de defensa, es decir, posee su propia personalidad. (Burke, 1988).

Con fundamento en estas aportaciones y con el uso de diferentes técnicas, desde diversas perspectivas teóricas, años más tarde, Warren Bennis, Richard Beckhard, los mismos Paul Lawrence y Jay Lorsch, así como Edgar Schein y Luis Ferrer iniciaron el camino de la investigación y práctica del desarrollo de las organizaciones, separándolo del campo del cambio planificado, el cual se reduce al desarrollo de una sola parte del proceso organizacional y lo enriquecieron con el enfoque sistemático, integral, concibiendo a la organización como un todo, en el que las partes deben crecer y desenvolverse dentro de una acción planeada, cuyo objetivo es el despliegue potencial de toda la organización.

En el año de 1975 a 1980 Hackman y Oldman realizan el diseño de empleo y trabajo; un sistema de recompensas; y la teoría de satisfacción en el trabajo.

De acuerdo a los antecedentes anteriormente presentados, podemos decir que el surgimiento del desarrollo organizacional se resume en los siguientes puntos:

1.- Nos se puede hablar de una fecha específica del surgimiento del desarrollo organizacional como tal. Sino mas que nada como resultante de una gran variedad de factores que dieron lugar al mismo.

2.- Dentro de estos factores podemos hacer mención a tres elementos que dieron un gran impulso al desarrollo organizacional:

a) Entrenamiento de laboratorio. Por medio de la experimentación en laboratorios, se entrena al personal provocando posteriormente que el desarrollo organizacional tuviera fuerte acentos de una metodología de cambio de tipo educativo en la línea de dinámica de grupos y de relaciones humanas.

b) La investigación en rastreos de retroinformación en la organización. A través de rastreos de información-retroinformación aplicados a fenómenos micro y macro organizacionales. Entre otros: comunicación, líneas de liderazgo, cultura organizacional etc..

c) La organización socio-técnica la cual ve a la organización como un sistema técnico para conjugar de la mejor manera la tecnología y la gente involucrada en el trabajo.

d) La relativa dificultad encontrada en sistematizar los conceptos de las diversas teorías sobre la organización, cada teoría con un enfoque diferente y en conflicto con las demás, dando lugar así a la teoría de desarrollo organizacional. Integradora de esos conceptos en tres amplias categorías:

- \* Enfoque individual al cambio
- \* Enfoque de grupo T al cambio
- \* Enfoque de sistema total al cambio

e) La profundización de los estudios sobre la motivación humana y su interferencia dentro de las organizaciones.

3.- A través del desarrollo organizacional se verifica que no basta solo con desarrollar un entrenamiento o adecuación individual o grupal sin provocar un cambio específico, sino que es necesario también preestablecer un estándar de desempeño y un programa coherente de cambio de toda la organización que considere, interactúe, retroalimente y sea congruente, tecnológico, etc. siempre en constante y vertiginoso cambio no permitiendo bajo ningún concepto, enfoques parciales o introyectivos de las organizaciones.

Con la finalidad de resumir los aspectos más relevantes del origen del D.O. presentamos el siguiente cuadro cronológico:

## CUADRO CRONOLOGICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AÑO	INVOLUCRADOS	APORTACION
PRINCIPIO DE SIGLO XX	MAX WEGER	TEORÍA BUROCRÁTICA AUMENTA EL INTERÉS CIENTÍFICO DE LA ORGANIZACIÓN.
1916 -1949	HENRY FAYOL	
FINALES DE SIGLO IX		
PRINCIPIOS DEL XX	FREDERICK TAYLOR	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA
1924	ELTON MAYO	A PARTIR DE SUS INVESTIGACIONES SURGE LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS
1944	KURT LEWIN (FUNDADOR) R. LIKER	
	D. Mc. GREGOR	FUNDA EL CENTRO PARA LA INVESTIGACIÓN PARA LA DINÁMICA DE GRUPOS EN EL M.I.T.
1945	R. LIPPITT	EN EL HOSPITAL FREEDMEAN DE WASHINGTON D.C. APLICAN UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA CAMBIOS INTERDEPENDIENTES.
		HACEN INVESTIGACIONES Y PROYECTOS AUSPICIADOS POR LA COMISIÓN INTERNACIONAL Y EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA LA DINÁMICA DE GRUPOS EN EL ESTATE TEACHERS COLLEGE DE NEW BRITAN (CONN. USA.)
1946	K. LEWIN, K. BENNE, N. BRADFORD, R. LIKKERT	FUNDA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN, USA. METODOLOGÍA DE LOS RASTREOS DE RETROINFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES
	R. LIKKERT	
1947	K. LEWIN K. BENNE L. BRADFORD	
	L. LIPPITT	FUNDAN LOS LABORATORIOS NACIONALES DE ENTRENAMIENTOS (N.T.L.) EN BETHEN USA.



## CUADRO CRONOLOGICO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ANO	INVOLUCRADOS	APORTACION
PRINCIPIO DE SIGLO XX	MAX WEGER	TEORIA BUROCRÁTICA AUMENTA EL INTERÉS CIENTIFICO DE LA ORGANIZACION.
1916-1949	HENRY FAYOL	
FINALES DE SIGLO IX		
PRINCIPIOS DEL XX	FREDERICK TAYLOR	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA
1924	ELTON MAYO	APARTIR DE SUS INVESTIGACIONES SURGE LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS
1944	KURT LEWIN (FUNDADOR) R. LIKER	FUNDA EL CENTRO PARA LA INVESTIGACIÓN PARA LA DINÁMICA DE GRUPOS EN EL M.I.T.
	D. Mc. GREGOR	EN EL HOSPITAL FREEDMEAN DE WASHINGTON, D.C. APLICAN UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL PARA CAMBIOS INTERDEPENDIENTES.
1945	R. LIPPITT	HACEN INVESTIGACIONES Y PROYECTOS AUSPICIADOS POR LA COMISION INTERNACIONAL Y EL CENTRO DE INVESTIGACIÓN PARA LA DINÁMICA DE GRUPOS EN EL ESTATE TEACHERS COLLEGE DE NEW BRITAN (CONN. USA)
1946	K. LEWIN, K. BENNE, N. BRADFORD, R. LIKKERT	FUNDA EL CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN, USA. METODOLOGÍA DE LOS RASTREOS DE RETROINFORMACIÓN DE ORGANIZACIONES
	R. LIKKERT	
1947	K. LEWIN K. BENNE L. BRADFORD	
	L. LIPPITT	FUNDAN LOS LABORATORIOS NACIONALES DE ENTRENAMIENTOS (N.T.L.) EN BETHEN USA.

	<p>M. RADKE K. LEWIN L. FESTIGER R. LIPPITT M. GREGOR FRENCH Jr. CART WRIGHT DEUTSCH MANN JOHN R.P.</p>	<p>SE UNEN AL MICHIGAN'S SURVEY RESEARCH CENTER INSTITUTO PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE MICHIGAN.</p>
	<p>DARWIN CARTWRIGHT</p>	<p>REALIZAN UNA PRACTICA DE INVESTIGACIÓN LLAMADA ENCUESTA DE RETROALIMENTACIÓN.</p>
1948	<p>INSTITUTO DE RELACIONES HUMANAS DE TEAVISTOCK EN LONDRES INGLATERRA. ERICK TRIST</p>	<p>LANZA EL PROYECTO TEAVISTOCK EN LA COMPAÑIA GLACIER METAL. NACIENDO ASI EL CONCEPTO DE SISTEMA SOCIOTECNICO ABIERTO.</p>
1950	<p>KEMM BAMFORTH</p> <p>K. BENNE</p>	<p>HACEN EL ESTUDIO DE ANÁLISIS DEL FENÓMENO DE LA TRANSFORMACIÓN DEL APRENDIZAJE Y DISTINGUEN DOS TIPOS DE GRUPOS. EL A (APRENDIZAJE DESTREZAS COGNOSCITIVAS, Y EL GRUPO T (GRUPO DE APRENDIZAJE VIVENCIAL)</p>
	<p>L. BRADFORD</p> <p>R. LIKERT</p>	<p>SURGEN LABORATORIOS EN TODO ESTADOS UNIDOS.</p>
1953-1971	<p>SKINNER</p>	<p>TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO. TOMAN EN CUENTA SU IMPORTANCIA (REFORZAMIENTO POSITIVO APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES)</p>
1954	<p>MASLOW</p>	<p>TEORÍA DE LA NECESIDAD PARA COMPRENDER LA MOTIVACION HUMANA</p>
1956	<p>R. BLAKE H. SHEPARD</p>	<p>ACUÑAN EL TERMINO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN ARTICULO PUBLICADO POR ELLOS.</p>
	<p>J MOUNTON</p>	

		APARECEN LAS PRIMERAS GERENCIAS DE D.O. EN ALGUNAS EMPRESAS Y LOS LIBROS DE LA COLECCION ADISSON-WESLEY
	W. HANEI	IMPARTE UN SEMINARIO SOBRE COMUNICACIÓN.
	F. HERZBERG	IMPARTE SEMINARIO SOBRE TEORÍA DE MOTIVACIÓN
	MIGUEL BERNAL E. GRYMBAL	IMPARTE LABORATORIO ABIERTO (JURICA, GRC)
	E. DANSIG, S. REYES.	
	G. HEMERA, M. JUDISMAR	ORGANIZA SEMINARIOS Y CONSULTORIAS DE EMPRESAS EN MEXICO D.F
1970	COMPANIAS SAAB VOLVO (SUECIA) GAINES DE LA GENERAL FOODS TOPECA, CANSAS, USA.	PONEN EN ACCIÓN SISTEMAS SOCIOTECNICOS EN SUS PLANTAS.
1971-1972	BARBARA HIBNER	MEXICANOS TOMAN EL PROGRAMA PARA ESPECIALISTAS EN D.O. APARECE EL ANALISIS TRANSACCIONAL SECCIONES DE GRUPO DE ENCUENTRO (NTL USA) CYCSA FAMA, CRISA GAMESA INCORPORAN PROGRAMAS DIVERSOS DE D.O.
1972	LEVINSON	LA ORGANIZACION COMO FAMILIA: BASE PSICOANALISIS APLICACIÓN EN EL DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION DE ACUERDO CON PATRONES FAMILIARES
1973-1974	FUNDIDORA, CERVECERIA, HYLSA, GALLETARITESM, DANDO SERFIN	IMPULSO MAS DECIDIDO AL D.O. CON ROE BENTLEY, BECKHARD, HARMAN, ADIZES Y TANNENBAUM.
1975-1976	FZEQUEL NIETO (UEMEX) LEONARDO RIVERA (ITESM)	ARRANCA EL PROGRAMA DE MAESTRIA EN D.O. COLABORA UNIVERSITY ASSOCIATES Y NTL
	POLYCEL, MEXICO D.F.	ESTABLECEN SU CUADRO DIRECTIVO EL AREA DE D.O.
	P. HENSELY (VIDRIERA MONTERREY)	VA A CONOCER SUS TEORIAS DE LIDERAZGO SITUACIONAL.

1957	Mc GREGOR J. P. JONES  B. MASON H. SHEPARD	FUNDAN EL GRUPO D.O. PARA LA UNIÓN CARBIDE  DISEÑAN TRABAJOS PARA EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EMPLEADOS DE LA ESSO STANDARD OIL.
1958	P. BUCHANAN K. LEWIN M. HORWITZ R. BLAKE  J. MOUTON	DIRIGE EL INTERVIEW SURVEI AND DIAGNOSIS.  DIRIGEN UN LABORATORIO INSTRUMENTADO. UN DESARROLLO DE EQUIPO. PROCESOS DE CONSULTORIA Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTO INTERGRUPAL EN LA PLANTA DE BAWAI DE LA STANDARD OIL.
1960	C. ARGYRIS  F. HERZBERG	HABLA DE LA COMPETENCIA Y VALORES INTERPERSONALES APORTACIÓN A LA CAPACITACIÓN Y A LA EDUCACIÓN. TEORÍA DE LA NECESIDAD FACTORES HIGIÉNICOS. TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN.
1961	BION	HABLA DEL INCONSCIENTE DE GRUPO. BASE PSICOANALÍTICA APLICACIÓN EN EL DIAGNOSTICO DE L COMPORTAMIENTO DE GRUPO.
1967	LIKERT	ESTILO Y ENFOQUES GERENCIALES. DIO UN CAMBIO HACIA LA GERENCIA PARTICIPATIVA
1967-1968	J. FARLEY G. SHAPIRO	IMPARTEN SEMINARIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PERTENECEN AL DEPTO. DE R.I. DEL ITESM.
1967-1969	LAWRENCE LORSCH	INTERESADOS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CAMBIO CONDICIONADO POR EL MEDIO AMBIENTE DE LA ORGANIZACION.
1969-1970	J. BENCLIC	ORGANIZA LABORATORIO Y SEMINARIO SOBRE D O EN MEXICOTARO Y SALTILLO

1975-1980	HACKMAN Y OLDMAN	DISENO DE EMPLEO Y TRABAJO; Y UN SISTEMA DE RECOMPENSAS: TEORIA DE SATISFACCION EN EL TRABAJO
1879-1980	CLAYTON ALDERFER Y ORIASN GORDEN (UDEM)	DAN PROGRAMAS EN LA MAESTRIA EN D.O. EN QUERÉTARO, VENEZUELA, D.F. Y MONTERREY.
1981-1982	CERVECERIA CUAHTEMOC GUZMAN. PRADO. ALVAREZ, DAVALOS	PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA TALLER DE CRECIMIENTO PERSONAL. (PUEBLA)
1986		EN MONTERREY N.L. SE INICIA LA ASOCIACION DE EX-ALUMNOS DE PEPPERDINE. SE CELEBRA EL CONGRESO DE D.O. EN MÉXICO-
DATO DE 1989 (GMACETSP, N.Y. USA)		DIPLOMADO EN D.O. (ITAM) MÉXICO D.F.
DATO DE 1991 (ANUYES MEXICO)		EXISTEN 138 PROGRAMAS DE POSTRADO CON ESPECIALIDAD EN D.O.
1992	DR. DARVELLO CASTAÑO A (FUNDADOR)	MAESTRIA EN D.O. EN UDEM, UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC Y LA SALLE. DIPLOMADO EN D.O. EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSTRADO EN CIENCIAS Y HUMANIDADES. ARRANCA EL PROGRAMA DE MAESTRIA EN D.O. EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS DE POSTRADO EN CIENCIAS Y HUMANIDADES. INICIA EL PRIMER PROGRAMA DE DOCTORADO EN D.O. EN LATINOAMÉRICA.

## 1.2 CONCEPTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Consideramos que el D.O es una teoría de la organización, es decir, un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones que intentan definir en que consiste una organización, como esta constituida, cuales son los elementos que la componen y como se relacionan e integran entre sí. Es también un conjunto de estrategias de mejoramiento. Pensamos que lo que pretende D.O. es preparar a la organización para que independientemente, busque la constante renovación con la asesoría de agentes de cambio, que al principio pueden ser externos y posteriormente tomen este papel los ejecutivos y personal staff de la organización.

D.O. se considera como un sistema de diagnóstico de la organización, proponiendo un conjunto de técnicas e instrumentos que permitan analizar la situación actual de la organización con el objeto de detectar como y en que aspectos es conveniente cambiar, para el logro de la optimización de su funcionamiento. Además que es una filosofía de la organización, es decir, un conjunto de ideas, supuestos que implican ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del hombre en la vida, partiendo de la interrelación que existe entre los motivos del individuo y la organización.

Considerando los aspectos anteriores, expondremos a continuación algunas definiciones de D.O. a saber:

A) D.O. " Es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización administrado desde la alta Gerencia, con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias humanas." (Beckhard).

B) El desarrollo de la organización es un proceso de cambio planificado. Entraña el cambio de la cultura de una organización, de una que evita un examen de los procesos sociales en organizaciones, sobre todo la formulación de decisiones, la planificación y la comunicación a una que institucionaliza e imparte carácter legítimo a este examen.

También involucra la transición de una cultura que se resiste al cambio a una que fomenta la planificación y el empleo de procedimientos que ayudan a la organización a adaptarse a los cambios necesarios sobre una base cotidiana... la cultura de una organización es un conjunto de presunciones aprendidas y compartidas sobre las normas (pautas, reglas) que regulan el comportamiento de los miembros. El D.O. es un proceso de exámen continuo de esas normas y planificar y ejecutar las intervenciones sociales que alteran las funciones normales." (Homstein y Burke).

C) "El cambio planificado, que se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema y en la de obtener la ayuda de un agente exterior a fin de realizar tal mejora... La decisión de introducir un cambio puede proceder del sistema mismo después de haber experimentado mal funcionamiento o de haber descubierto la posibilidad de progresar o bien de un agente de cambio externo que observa la necesidad del cambio en un sistema determinado y toma la iniciativa de establecer una relación de asesoría con dicho sistema." (Lippit).

D) "El cambio puede ser evolutivo o revolucionario y las reacciones al mismo pueden ser pasivas o de resistencia. Existe también una tercera posibilidad: El desarrollo sistemático con entusiasmo. Los conceptos de desarrollo sistemático actualmente se entienden bien y firmas importantes los aplican efectivamente. El cambio ha sido diseñado, planeado, ejecutado y orientado por medio de un razonamiento inteligente. Esta clase de cambios es motivado, respaldado, y aún reforzado, por la convicción y compromiso de quienes son afectados por el mismo. Ya que ellos obtienen notables beneficios si el resultado tiene éxito." (Blake y Mouton).

E) Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actividades, valores y estructura de las organizaciones, en forma tal que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como a ritmo vertiginoso del cambio mismo." (Bennis).

### 1.3 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Dentro de la aplicación del Desarrollo Organizacional surgen innumerables aspectos que intentan estructurar la forma adecuada de introducirse en el ámbito laboral en cualquier organización, sin embargo haremos mención de algunos de las características que son tomadas en cuenta para la aplicación de los programas de cambio que hasta el momento se han llevado a cabo. Bennis expone las características de Desarrollo Organizacional como sigue:

- 1) "Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización... cualquiera que sea la estrategia empleada, el Desarrollo Organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional la "variable" constituida por las personas como punto de partida en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organizacional."
- 2) "Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer."
- 3) "Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental."
- 4) "Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema-cliente."
- 5) "Implica una relación cooperativa (de colaboración) entre la gente de cambio y los componentes del sistema-cliente."
- 6) "Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas-clientes."
- 7) "Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía."



#### **1.4 OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

A la pregunta de, cuales son las metas que se pueden lograr mediante las técnicas y estrategias del cambio social planeado en la organización?, se pueden mencionar en forma genérica, las siguientes:

1. Desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse a si mismo que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas a cumplir. Dentro de este punto esta implícito el crear un ambiente propicio para el auto-control y la auto-dirección, así como para la flexibilidad y adaptación a constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización. En la creación de un ambiente propicio para aceptar cambio, esta también implícita la idea de crear la inquietud constante en los miembros de la organización a buscar nuevas formas de funcionamiento de la misma.

2. Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constantes. Que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retroinformación que le permitan por si sola detectar aquellos factores que facilitan el crecimiento de la organización, así como también aquellos que lo impiden para tomar las medidas convenientes.

3. Desarrollar el proceso de planeación sistemática a todos los niveles. Aumentar el sentido de identificación con los objetivos de la organización en todas las áreas y en cada una de las personas. Que las diferentes unidades conozcan cuales son sus metas específicas y la forma como se entrelazan integralmente con las metas de la organización, con el objeto de que las personas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total.

4. Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información. Evitar que las decisiones de altos niveles que afectan a la ejecución a los bajos niveles, guarden una distancia tal, que la información manejada este totalmente distorsionada, contaminada u omitida siendo esto fuente de conflictos y problemas que afectan el funcionamiento de la organización.

5. Crear condiciones en la cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio para que exista la suficiente confianza entre las personas y que fácilmente pueda haber expresión de sentimientos y éstos sean tomados en cuenta en la dinámica de la relación humana dentro de la organización.

6. Aumentar la conciencia de "proceso" y sus efectos en la realización de las tareas. Si la eficiencia de la organización depende en gran parte de la forma que se manejan los procesos sociales, es necesario instrumentar a las personas, para que den y reciban retroinformación constante sobre la dinámica de los diferentes procesos de interrelación social.

7. Buscar mayor cooperación y menos competencia en los grupos y entre los grupos que constituyen la organización. Si todos los grupos que constituyen el sistema total son interdependientes, es necesario que funcionen con una relación de apoyo y ayuda puesto que las funciones que unos dependen de las funciones de otros, y por lo tanto, todos son responsables de la eficacia de la organización total.

8. Lograr que los sistemas administrativos planifiquen y organicen su desempeño en función de las metas organizacionales y departamentales, en vez de utilizar controles.

## 1.5 ESTRATEGIAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Entendemos por estrategia las acciones o intervenciones planeadas que se llevarán a cabo con el objeto de lograr el cambio deseado. Podemos considerar las intervenciones desde diferentes puntos de vista. Es conveniente hacer la distinción entre las intervenciones desde un acto estratégico, fruto de un plan formulado y las funciones en el sistema de organización. Las estrategias para el cambio están basadas en tres tipos o grupos:

El primero de éstos, y probablemente el que es usado más frecuentemente por los hombres que conocen en América y Europa occidental, son aquellos a los que llamamos **estrategias empíricas-racionales**.

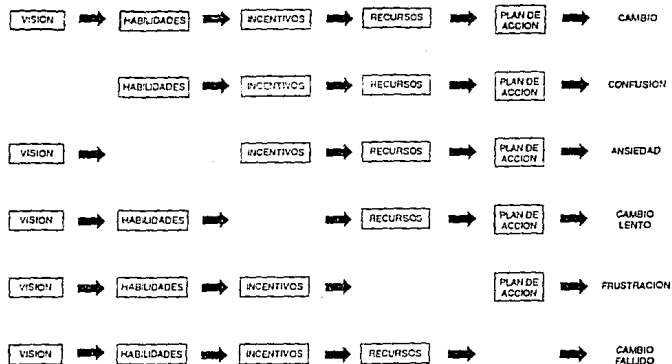
Una suposición fundamental que es la base de estas estrategias es que los hombres son racionales. Otra suposición es que los hombres seguirán su interés personal racional una vez que esto le sea revelado. Se propone un cambio por una persona o grupo que sabe que la situación es deseable, efectiva y en la línea del interés personal del individuo, grupo, organización, o comunidad que se verá afectada por el cambio. Debido a que se supone que la persona es racional y se mueve por su interés individual, se supone que adoptará el cambio propuesto si se puede justificar racionalmente y si el que lo propone puede mostrar lo que él (o ellos) ganarán con el cambio.

Al segundo grupo de estrategias le llamamos **normativo-reeducativo**. Estas estrategias están basadas en creencias acerca de la motivación humana diferentes a las que se basan las primeras. No se niega la racionalidad ni la inteligencia del hombre. Los patrones de acción y la práctica se apoyan en las normas socio-culturales y por los compromisos de parte de los individuos hacia estas normas. Las normas socio-culturales se apoyan por los sistemas de valores y actitudes de los individuos. El cambio en un patrón de práctica o acción, de acuerdo a esta idea, ocurrirá solamente si a las personas involucradas se les lleva a cambiar sus orientaciones normativas a viejos patrones y desarrollar compromisos para los nuevos. Los cambios en orientaciones normativas incluyen cambios en actitudes, valores, habilidades, y relaciones significativas, no sólo cambios de conocimiento, información o razones intelectuales para la práctica y acción.

El tercer grupo de estrategias conocido como de **poder-conformidad** para efectuar el cambio, esta basado en la aplicación de poder de alguna manera, política o de otro modo. El proceso de influencia que está involucrado es básicamente el de la conformidad de aquellos con menos poder hacia los planes, direcciones y liderazgo de aquellos con más poder. A veces, el poder al ser aplicado es poder legítimo o autoridad. Así la estrategia puede incluir el obtener la autoridad de ley o de política administrativa detrás del cambio a ser efectuado. Algunas estrategias de poder pueden atraer menos al uso del poder autoritario para efectuar el cambio que en gran volumen de poder coactivo, legítimo o no, en apoyo al cambio buscado.

A continuación se presenta un esquema de los elementos o factores que deben incluir una estrategia de cambio organizacional:

#### IMPLEMENTACION O MANEJO DE CAMBIOS COMPLEJOS



\* MANAGEMENT OF COMPLEX CHANGES

### 1.5.1 PRINCIPIOS BASICOS QUE SUSTENTAN LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO PLANIFICADO EN LA ORGANIZACION.

1. La organización debe ser respetada en cuanto a sus valores, creencias, criterios de trabajo, costumbres, tradiciones, etc.
2. La mayoría de las organizaciones son capaces de crecer y madurar, si se crean las condiciones para ello y se les capacita para ello.
3. El agente de cambio establece una relación cuyo núcleo es la ayuda a la organización.

4. La relación de agente con la organización debe propiciar el crecimiento de la misma y su no dependencia respecto al agente.

5. La relación de ayuda tiene un fuerte componente de aprendizaje mutuo (agente y organización).

6. Lo importante no es que cambio, sino el proceso mismo de cambio. La organización debe ser capaz de auto-administrar sus cambios y esto lo puede aprender, con la ayuda de la gente a través del proceso mismo de cambio planificado. Debe aprender a cambiar cambiando.

7. Generalmente, se aceptan al menos, tres grupos de objetivos fundamentales en los programas de cambio.

A) Superación de problemas concretos.

B) Aumento de la efectividad organizativa.

C) Mejoramiento de los aspectos **humanos**, individuales (satisfacción, actitudes, etc.) o de procesos (comunicación, conflictos, liderazgo, etc.) (se puede dar una combinación de los tres tipos).

8. La fase inicial del programa de cambio debe centrarse en los puntos siguientes: ("Contrato psicológico")

A) Definir con claridad el sistema receptor.

B) Crear una relación de confianza entre el agente y el sistema receptor.

C) Clarificar expectativas mutuas.

D) Aceptar en toda su implicación lo imprescindible que es contar con información válida que posea la organización acerca de sí misma, sobre todo la información acerca de las áreas y puntos de posibles cambios.

E) La organización debe tener lo más claro posible que es lo que pretende lograr con el programa de cambio, y de decidir libremente su alto compromiso. (Objetivos).

F) Acorde con los puntos anteriores, al iniciar la intervención del agente, lo importante no es cambiar la organización, sino generar la información válida que se requiera, y la confianza mutua.

G) El agente de cambio también debe decidir libremente su aceptación y compromiso con la organización.

H) Claridad y oportunidad en la definición de estos puntos permiten evitar futuras manipulaciones de ambas partes en el programa previsto, ya sea conscientes o inconscientes.

9. Una efectiva intervención inicial, sustentada en los puntos anteriores, permitirá:

A) Desarrollo eficaz de las fases siguientes del posible programa de cambio.

B) Claridad de objetivos generales del proyecto.

C) Claridad en las expectativas mutuas agente de cambio-organización.

D) Alto grado de compromiso personal y profesional de ambas partes.

E) Un clima de confianza, con responsabilidad y colaboración.

### **1.5.2 TECNICAS DE INTERVENCION EN D.O.**

Las técnicas de intervención de mayor aplicación en la actualidad son: Planeación de vida y carrera, grupo T, formación de equipos de trabajo, técnicas de análisis de rol, reunión de confrontación, feedback (retroalimentación) y junta de dos, que a continuación describiremos :

**Planeación de vida y carrera:** Las actividades de planeación de vida y carrera, consisten en trabajar con subgrupos de cuatro personas (se formarán tantos grupos como tenga el departamento o área con la que se va a trabajar). A los participantes se les indica las siguientes instrucciones:

- Piense acerca de su vida pasada, su presente y su futuro. Después prepare un collage usando cualquier foto, palabra o dibujo que le parezca que se relaciona con su pasado, presente o futuro. No se preocupe por explicar esta relación. Siga sus sentimientos. Después de que termine el collage, colóquelo en la pared.

- Una vez colocados los collages en la pared, se dan las siguientes instrucciones: "Ahora imagínese que usted muere dentro de diez años". Escriba una carta dirigida por uno de sus mejores amigos a otro buen amigo, hablando acerca de usted y como fue su vida. ¿Qué cree que él pueda decir de usted?, "Luego imagine que usted muere en un accidente automovilístico la semana próxima". Ahora escriba una carta similar a la anterior, ¿Qué escribirá él acerca de usted?.

Posteriormente cada participante le presenta a sus tres compañeros su collage y sus cartas, con esto como antecedente cada participante prepara un "inventario de vida" contestando las siguientes preguntas:

¿Qué es lo que hago bien?

¿Qué es lo que no me gusta hacer y tengo que hacer en las actuales circunstancias?

¿Qué quiero (necesito) hacer mejor?

¿Qué sueños tengo; es decir, qué deseos tengo que no se han transformado en planes?

Luego procede cada participante a preparar un "inventario de carrera" que conteste las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de experiencias de trabajo proporcionan las mayores satisfacciones?

¿Qué es lo que me gusta de mi situación actual?

¿Cuáles son mis puntos débiles en el ambiente de trabajo? (en términos de competencia interpersonal, técnica, gerencial etc.)

¿Cuáles de mis habilidades y talentos son más altamente valuadas por la organización?

¿Qué recompensas significan para mí: el status, el poder, el dinero, el reconocimiento, el logro, la seguridad, el crecimiento, los retos, los riesgos?

¿Qué nuevas áreas de carrera me gustaría explorar?

¿Qué nuevas habilidades quiero desarrollar?

Finalmente cada participante enfoca este trabajo escribiendo metas, pasos para lograrlas y fechas límite, una vez realizado esto se comenta con los otros miembros del grupo.

#### Objetivos:

-que los participantes reflexionen acerca de lo que ha hecho en su vida y lo que todavía pueden hacer.

- Incrementar el conocimiento (profundo) entre los integrantes del equipo.

#### Ventajas:

- Le da más control de su vida a cada participante.

- La discusión honesta va a proporcionar ayuda a los participantes para separar los sueños e ilusiones de las posibilidades reales.

-El participante puede asumir la responsabilidad de sus propias decisiones y no culpar a la organización o a otras personas.

#### Limitaciones:

Hay que estar preparados para la agitación (esto es, emociones, inquietudes, desacuerdos, etc.) que se puedan despertar después de esta experiencia y las cuales sino se tiene un buen control o manejo de las mismas, ocasiona frustraciones, decaimiento del grupo y por consiguiente el fracaso en la aplicación de la técnica.



**Grupo T:** Los laboratorios de entrenamiento de sensibilización, también conocidos como grupos T constan de grupos pequeños (de 12 personas) junto con uno o dos miembros de staff, que trabajan intensamente durante un largo período de tiempo (de 3 a 5 días completos). La características de esta técnica son las siguientes:

- Es relativamente inestructurado. Esto es, se lleva a cabo sin metas claramente definidas, sin reglas ni procedimientos, sin agenda o roles de los miembros.

Los miembros del staff no ejercen liderazgo en el sentido usual, actúan principalmente como facilitadores y como fijadores del clima.

- El clima que un grupo típico desarrolla por sí mismo, el cual contribuye al proceso de aprendizaje, es de confianza y franqueza notables.

Objetivo:

- Hacer conscientes a los participantes de sus propios sentimientos y reacciones, así como impacto de éstas en los demás.

- Que los participantes conozcan los procesos dinámicos que hacen funcionar a un grupo, con objeto de mejorarlo.

- Mejorar las actitudes que se tienen respecto a ellos mismos, hacia las demás personas y hacia el grupo, así como también mejorar las habilidades de relación interpersonal en forma que ayude a lograr mayor efectividad y satisfacción al trabajar con otros.

El punto clave a considerar acerca de esta intervención es, que cuando el individuo se identifica más a sí mismo, entiende mejor a los demás, aumentando con facilidad su capacidad de resolución de problemas y de creatividad, aprovechando más su propio potencial.

Ventajas:

Los participantes pueden aprender:

- Acerca de sí mismos como individuos y sobre cómo se comportan por lo regular en los grupos.

- Acerca de como reaccionan otras personas ante ellos.
- Les proporciona información referente a su capacidad para enfrentarse a diferentes situaciones, como se da la dinámica de grupo, incluyendo los estilos de liderazgo, el uso del poder, los subgrupos, la colaboración y la competencia.

#### Limitaciones:

El entrenamiento en sensibilización no es para todos. A algunos les desagradan las relaciones intensamente de laboratorio. Otros aportan tan poco que reciben muy poco a cambio.

El impacto de una experiencia de entrenamiento en esta técnica se atenúa rápidamente. Es muy probable que el participante se sienta altamente estimulado por la vivencia y sienta que tiene un inmenso poder para cambiar su vida, algunos lo logran pero la excitación desaparece de su memoria en unas cuantas semanas. La cantidad de aprendizaje permanente varía de acuerdo con la persona.

**Formación de equipos de trabajo:** Se basa en la suposición de que el grupo tiene una razón de existir, y que para cumplir sus objetivos requiere de trabajo interdependiente de sus miembros, por lo que al analizar, entender y mejorar los procesos de grupo es de gran utilidad. El aprendizaje está dirigido a que los miembros trabajen mejor juntos y que se fijen mejores objetivos de grupo.

Existen varios enfoques para la construcción de un equipo y todos ellos requieren la ayuda de un observador de proceso capacitado para aumentar la eficacia de los papeles relacionados con las tareas grupales y de mantenimiento. Con arreglo a expresar lo que opinan, piensan, actitudes y percepciones del equipo. Se programa una reunión, casi siempre fuera de la organización, donde el especialista obtiene información y el grupo dedica el tiempo a la consideración y análisis de los datos, poniéndose de acuerdo en los problemas básicos y estableciendo relaciones y métodos de acción para la resolución de los mismos.

Otro enfoque consiste en que el grupo se reúna y cada miembro discuta su papel o tarea, tal como él la percibe, con otro miembro, sintiéndose libre para contribuir, seguir o comentar. Esta forma de identificar y aclarar el papel que desempeñan suele ser muy útil para esclarecer malentendidos y para asegurarse de que cada miembro del equipo conoce y acepta su propio papel y el de los demás.

#### Objetivos:

Lograr una transferencia de una orientación secundaria de grupo, a una orientación primaria de grupo. La primera incluye una orientación hacia el "yo", de impersonalidad, arreglos formales entre los miembros, estando la conducta motivada por intereses personales. La segunda, en cambio, tiene una orientación hacia "nosotros", existen ligas personales entre los miembros, informalidad y conducta motivada por objetivos comunes.

Aumentar la capacidad del grupo para manejar los procesos administrativos bajo su responsabilidad, incluyendo la forma de trabajar sobre el análisis y solución de problemas, toma de decisiones y fijación de objetivos.

#### Ventajas:

Descubre el conocimiento y la insensibilidad total del grupo para identificar problemas u oportunidades.

Formar un compromiso de un grupo para cambiar las metas y los pasos de acción.

Mejorar el tono de las relaciones de trabajo y con ello mejorar el ambiente laboral.

#### Limitaciones:

Es requisito indispensable que el grupo esté listo realmente para avanzar hacia una comunicación abierta, de no ser así, la junta o reunión perderá en gran parte su efectividad, ya que al existir reservas, individualismo, no va haber participación con lo cual se va a perder información valiosa para el enriquecimiento del grupo.

**Técnicas de análisis del rol:** En la representación de papeles o roles se representa una corta escena. La escena puede ubicarse en el presente y en el futuro. Los miembros del grupo substituyen a uno o más de los protagonistas, los cuales pueden representarse a ellos mismos después en una repetición.

Cuando la escena ha sido representada, o si los participantes llegan a una desavenencia, el grupo se involucra en una crítica de la actuación. Si el problema todavía no se ha tratado totalmente, otros pueden entonces asumir los roles en una repetición del drama.

En una variación llamada roles invertidos, un subordinado puede tomar el papel de su jefe y viceversa. O dos Gerentes del mismo nivel que estén en conflicto pueden primero representarse ellos mismos y después el uno al otro.

Otra variación es el alterar el ego, en que un miembro intenta expresar los sentimientos escondidos de otro integrante.

#### Ventajas:

La representación de papeles tiende a llevar al grupo a un resultado positivo. La técnica desarrolla empatía y apoyo del grupo; tiende a guiar al protagonista a una opinión más objetiva de sí mismo.

La representación de papeles es altamente estimulante por que saca a la superficie los sentimientos interpersonales.

#### Limitaciones:

Tiempo. Puede necesitarse media hora a una hora de representación de papeles antes de que los miembros profundicen lo suficiente en la experiencia para que ésta valga la pena.

Algunos individuos simplemente no se van a poner en el rol de otro. En esta situación, la actuación puede ser superficial.

**Reunión de confrontación:** Esta técnica, ideada por Bekhard, está destinada a movilizar los recursos de toda organización para identificar problemas, establecer relaciones y objetivos de acción y empezar a trabajar en este sentido.

Se realiza en grupos, a los cuales se les va plantear casos específicos de trabajo que estén viviendo en la organización y necesiten ser solucionados, después se procede a analizarlos, explorando las actitudes que se derivan de los mismos hasta llegar a una conclusión, una vez realizado esto, se procede a plantear y discutir las alternativas posibles para resolverlas, se determinan prioridades y objetivos, así como un plan de actividades a seguir.

Y por último se lleva a cabo la confrontación con el superior común de los miembros que participaron, al cual le van a presentar las recomendaciones acordadas para que sean aclaradas las diferencias de opinión que existan entre ellos, con lo cual van a llegar a un entendimiento que los beneficie a ambos.

#### Ventajas:

Son apropiadas especialmente para las situaciones en que la organización está en tensión.

Cuando el grupo superior tiene una relativa cohesión pero existe una laguna entre la Dirección y el resto de la organización.

Al confrontarlos se tiene una información válida.

#### Limitaciones:

La deshonestidad de alguno o algunos de los miembros va a alterar los resultados..

No puede haber la menor duda en cuanto el problema o caso a trabajar.

**Feedback (retroalimentación):** Cualquier método basado en la información incluye tres componentes básicos: la recopilación, el análisis y la retroalimentación. La recopilación y la retroalimentación, tienen efectos directos sobre el comportamiento. Por eso es importante primero definirla.

## ¿Qué es la retroalimentación (retroinformación)?

La retroalimentación, como concepto, fue desarrollado en los años cuarenta y cincuenta, cuando los científicos empezaron a observar al mundo en términos de modelos de sistemas.

El término "retroalimentación" se introdujo al uso general por Wiener (1948-1950) en sus formulaciones de un enfoque llamado la teoría cibernética. Al discutir los conceptos básicos que describen un sistema mecánico, Wiener escribe:

"Para que cualquier máquina sujeta a un ambiente externo variado funcione en una forma efectiva, es necesario que se le proporcione información respecto de los resultados de sus propias acciones..."

La retroalimentación puede generar cambios en el comportamiento de individuos, grupos u organizaciones, por que despierta energía, es decir, motiva, y dirige el comportamiento. A continuación explicaremos estos dos puntos:

**Motivación:** La retroalimentación tiene el potencial de motivar, por lo tanto, cambiar el comportamiento, al proporcionar información inconsistente con las percepciones o creencia de los individuos o grupos. La creación de percepciones inconsistentes puede despertar o crear ansiedad. En consecuencia, al crear una situación en que el actor (el individuo o grupo sujeto a la retroalimentación) experimente percepciones inconsistentes, la retroalimentación puede motivar al comportamiento hacia la resolución de la inconsistencia.

**Dirección del comportamiento:** La retroalimentación tiene una función de dirección a través de la señalación (Annett, 1969). La retroalimentación proporciona al sujeto señales que indican si una actividad se está realizando bien o mal, en comparación con algún estándar.

Se va a llevar a cabo enfrente del grupo, para que todos tengan conocimiento de lo que se esta hablando o a lo que se esta haciendo referencia, la persona o el grupo que pide retroalimentación debe estar dispuesto a recibirla con una mentalidad de crecimiento y el que la va a dar debe tener la suficiente sensibilidad como para percibir el estado emocional del receptor, se debe empezar por la retroalimentación negativa y luego positiva, para que en caso de que la retroalimentación negativa sea muy fuerte (haga daño) la persona enseguida reciba la positiva y le suban el animo y no quede sentida.

Objetivos:

Un conocimiento profundo de los integrantes del grupo.

Establecer una mejor comunicación mediante la recopilación de información referente a si lo que perciben los demás es coherente con lo que deseamos expresar

Que los participantes conozcan como va su participación dentro del proceso, o como fue ésta durante el mismo.

Ventajas:

La personas se sienten más cálidas, menos defensivas.

Es sumamente más gratificante el saber lo que perciben de cada persona y si es lo mismo en relación con la auto-percepción de cada uno, con lo cual se va a observar la coherencia.

Hay un enriquecimiento grupal al obtener información tanto positiva como negativa de cada uno de los participantes.

Limitaciones:

Se puede llegar a herir los sentimientos del que esta recibiendo la retroalimentación, o bien algunas personas tienen problemas para aceptar el halago y se sienten incomodas.

La retroinformación positiva puede confundirse con los halagos manipuladores y perder su valor.

**Junta de dos:** Dos personas se reúnen con el propósito específico de mejorar la manera en que trabajan juntas. Pueden ser supervisor y subordinado, compañeros de trabajo o cualquier otro par que comparten una meta común. Normalmente se reúne con ellos una tercera persona que va a ser el observador.

Objetivos:

Ayudarles a sacar a la luz y hacia donde pueda ser eliminada la problemática existente en la relación.

Especificar lo que cada uno espera del otro, así como aclarar la manera en que no están siendo satisfechas las expectativas de cada uno de ellos.

Aumentar la ayuda en la relación.

Ventajas:

El procedimiento es sencillo, ha sido probado y cuesta poco.

Los malos sentimientos entre dos personas claves pueden interferir seriamente a la organización, un arreglo exitoso entre dos individuos puede beneficiar a todos los que se encuentren tanto cerca como lejos de ellos.

Limitaciones:

Las personas tímidas se alejan de él.

La presencia de la tercera persona puede ser irritante al principio por que es una persona extraña y ajena al problema.

## **1.6 COMO FUNCIONA UN PROGRAMA DE D.O.**

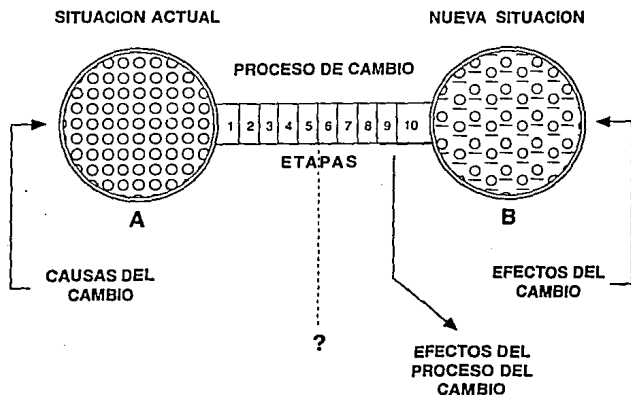
Un programa incluye todo el sistema, sus planes son a largo plazo y sus actividades se enfocan sobre cambios de actitudes y de comportamiento de los grupos, es un programa eminentemente dinámico y cuyas estrategias están orientadas hacia la acción por lo que las técnicas de cambio son una forma de aprendizaje vivencial.



Por lo tanto un plan de D.O. debe abarcar las diferentes áreas que constituyen una organización en forma integral; es necesario considerar a la organización como un sistema o sea como "un complejo de elementos o componentes directa o indirectamente relacionados en un red causal, de modo que cada componente esta relacionado con otros, de modo más o menos estable en un lapso dado." (Buckley).

La intervención del cambio planeado en la organización tiene que partir de un modelo específico en cada caso que se ajuste a las necesidades propias de la misma. Sin embargo se puede contar con diseños básicos, con ciertos lineamientos que nos permitan esquematizar en términos generales los "modelos" de trabajo.

### MODELO BASICO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL



Partiendo de la base de que el cambio planeado se introduce en la organización con asesoría de un agente externo de cambio, el plan de acción podría abarcar las siguientes actividades:

**A) Diagnóstico de necesidades de cambio.**

- Necesidades de cambio en el desempeño de la tarea y en la tecnología. (análisis de resultados y reporte de datos objetivos).
- Necesidades de cambio en la estructura orgánica del sistema social. (análisis estructural).
- Necesidades de cambio en los procesos sociales de la organización. (investigación de actitudes, motivación y observación del comportamiento humano).

El diagnóstico de necesidades puede también complementarse con análisis e investigaciones de otras organizaciones para contar con un marco de referencia real.

**B) Selección de estrategias de cambio.**

Depende de las necesidades de cambio específicas de la organización en las diferentes áreas, se determinará el tipo de estrategias a seguir en cada una.

**C) Evaluación del cambio.**

La organización necesita también establecer los parámetros con los cuales detectará los cambios logrados en función de las expectativas desarrolladas al inicio de la implantación del programa de D.O.

La forma en que se llevan a cabo las actividades mencionadas sería la siguiente:

Partiendo de la base de que el cambio planeado se introduce en la organización con asesoría de un agente externo de cambio, el plan de acción podría abarcar las siguientes actividades:

**A) Diagnóstico de necesidades de cambio.**

- Necesidades de cambio en el desempeño de la tarea y en la tecnología. (análisis de resultados y reporte de datos objetivos).

- Necesidades de cambio en la estructura orgánica del sistema social. (análisis estructural).

- Necesidades de cambio en los procesos sociales de la organización. (investigación de actitudes, motivación y observación del comportamiento humano).

El diagnóstico de necesidades puede también complementarse con análisis e investigaciones de otras organizaciones para contar con un marco de referencia real.

**B) Selección de estrategias de cambio.**

Depende de las necesidades de cambio específicas de la organización en las diferentes áreas, se determinará el tipo de estrategias a seguir en cada una.

**C) Evaluación del cambio.**

La organización necesita también establecer los parámetros con los cuales detectará los cambios logrados en función de las expectativas desarrolladas al inicio de la implantación del programa de D.O.

La forma en que se llevan a cabo las actividades mencionadas sería la siguiente:

### **1. Establecimiento de un modelo ideal de organización.**

La organización diseña mediante los parámetros de la estructura, de la tarea de tecnología, así como de los procesos sociales, una forma ideal de funcionamiento, en base al cual se iniciarán las fases subsecuentes.

### **2. Introducción al cambio planeado.**

En esta fase el agente de cambio establece relaciones de asesoría y de investigación. Se definen roles, expectativas, la identificación del sistema con su problemática, sus objetivos, sus motivaciones y determina las áreas de información.

### **3. Fase de reunión de información y diagnóstico.**

Después de haber recolectado la información suficiente para detectar áreas de problemas, se procesa dicha información y se determina la disponibilidad y el potencial para el cambio. Aquí es necesario establecer los objetivos de cambio y que tanto el sistema está identificado con éstos.

### **4. Planeación e implementación del cambio.**

Una vez determinado lo anterior, se procede a identificar los puntos de apoyo para la acción, se establecen prioridades y se determinan los tipos de intervención necesarios.

### **5. Estabilización del cambio.**

En esta fase lo que se busca es que la organización logre el máximo grado de auto-competencia posible. Aquí surge un cambio de relación del sistema con el agente externo de cambio, o inclusive puede llegarse al término de la misma. El programa de D.O. es un circuito continuo y con cierta periodicidad; el plan de mejoramiento nunca termina. La organización siempre puede ser perfectible por lo cual es necesario establecer un sistema continuo de retroinformación para llevar a cabo las modificaciones que vayan siendo necesarias.

## **CAPITULO 2**

## **CAPITULO 2**

### **EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

El desarrollo de las Organizaciones (D.O.) es una multi-disciplina que surge en los años setenta, en los Estados Unidos y Europa, y se extiende en y toda América Latina al inicio de los setenta. En México el D.O es una disciplina joven y más reciente aún en su aplicación. Puede decirse que apenas a fines de la década de los años setenta algunas empresas, que mencionaremos más adelante, iniciaron temerariamente su utilización. Aunque en el México de esos años había ocurrido una evolución y la era moderna se presentaba con mayor fuerza, los empresarios mexicanos no estaban preparados para ese auge tecnológico, y más todavía, se hallaron en desventaja con la devaluación iniciada en 1976 y que alcanzó su punto más alto en 1982. Sólo algunas empresas transnacionales (Giesemann, 1988) comenzaron los cambios planificados.

Las organizaciones contemporáneas tuvieron su origen en el México pos revolucionario, mismas que durante la época de la expropiación petrolera, la posguerra (Segunda Guerra Mundial), y la expansión que iniciaba el sistema capitalista internacional, intentaron despegar hacia el desarrollo y modernización. La pequeña y mediana empresa familiar mexicana, que caracterizó al siglo XIX y a los principios del presente, fue desapareciendo dando paso al surgimiento de nuevas y grandes organizaciones tanto de tipo privado como gubernamental, además de la aparición de las gigantescas empresas transnacionales. Los esfuerzos del gobierno se traducían en establecer una política desarrollista de crecimiento auto sostenido" (Castaño, 1984).

Los diseños estructurales administrativos de la empresa mexicana datan de siglos atrás y se conformaron de normas, políticas y procedimientos estrechos y rígidos (Castaño, Op. cit.).

Pero al intentar modernizar éstas estructuras se importaron instrumentos y herramientas de países con un alto nivel de desarrollo, con un nivel socioeconómico también alto y, lo que es más importante, con historia, cultura y diferentes valores. Esto trajo como consecuencia, que al aplicar éstos instrumentos se produjeran conflictos intraorganizacionales, resistencias insuperables al cambio, éxito parcial ó fracaso total. Lo anterior causó que las empresas volvieran a los sistemas tradicionales ya conocidos, con la consecuente involución en las ciencias administrativas.

Los países altamente desarrollados cuentan con un infraestructura y desarrollo tecnológico muy avanzado respecto del caso de los países en desarrollo como era y es México. Por lo tanto, Castaño considera que las técnicas de administración difícilmente podrían ser aplicadas en los segundos.

Entre los factores que acompañaron el proceso de modernización en los últimos decenios según Castaño Asmitia(1984) están:

- La política de desarrollismo económico
- El incremento de las inversiones de capital privado nacional y extranjero.
- El incremento de las importaciones de tecnologías para la industria.
- El desmesurado crecimiento demográfico.
- La aparición de una nueva clase de dirigentes empresariales.
- El endeudamiento económico del país con bancos extranjeros.
- La agudización de las contradicciones e injusticias sociales.
- La rápida expansión de los medios de comunicación masiva con su consecuente impacto socio cultural.
- La expansión de sistema educativo nacional sin un correspondencia cualitativa.
- Insuficiencia de recursos humanos altamente capacitados para hacer frente a las nuevas necesidades del trabajo técnico y de la expansión económica e industrial.
- Falta de coordinación sectorial y regional para afrontar de manera integral y global los problemas de planeación nacional.

Así, el acelerado crecimiento económico industrial encontró a los empresarios mexicanos faltos de preparación para afrontar los retos y problemas derivados de tal expansión. Castaño (1984) señala que México no cuenta con una tradición empresarial como Inglaterra, Estados Unidos u otro país de alto desarrollo industrial. En ese tiempo, México no contaba con organismos que desarrollaran tecnología e impulsaran a otras instituciones nacionales a superar su dependencia. Además, prevalecía la filosofía del individualismo, contraria, al espíritu de colaboración, tanto en los patrones mexicanos como en sus trabajadores.

El cambio de sistemas políticos y socioeconómicos presentaban muchas dificultades, sin embargo, la iniciativa privada fue, quizá, una de las impulsoras más contundentes, pues desde su óptica, era impostergable la formación de cuadros con una visión moderna de la realidad nacional, de ahí que se abocara a apoyar decididamente al sector educativo de su área de influencia. Una de las instituciones de educación superior que puede considerarse pionera en la enseñanza e integración a su plan de estudios del Desarrollo Organizacional es el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, cuya sede, por hallarse geográfica y socialmente más cerca a Estados Unidos que al Distrito Federal, contó con la influencia y las relaciones suficientes para iniciar, en 1969, los Seminarios Avanzados de Administración de Personal, impartidos por John Farley y George Shapiro cuyo contenido abarcaba el Grid Gerencial, la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría X-Y de McGregor. El esfuerzo en estos años se enfocó a crear laboratorios, talleres y experiencias. Un poco más tarde, en 1976, la Universidad de Monterrey inició su programa de maestría en Desarrollo Organizacional.

Bermúdez Roldan (1985) describe que las primeras experiencias prácticas sobre D.O. en México se presentaron entre 1967 y 1969. En estos años, en algunas empresas regiomontanas como la división Cristalería del Grupo Vitro e Hylsa, se crearon gerencias de Desarrollo Organizacional y además, en otras de ellas se comenzó a practicar el entrenamiento de sensibilización o grupos T.

Paralelamente, "Surgieron intentos de formar asociaciones profesionales como el grupo informal para el Desarrollo Organizacional"



En el Distrito Federal se formaron consultores como Elliot Dansing, Sergio Reyes, Germán Herrera, Miguel Jusidman. En 1971, Leonardo Robles, Marisa Gómez e Isafas Rodríguez juntos con otros mexicanos, cursaron el Program For Specialitin Organizacional Development impartido por Nacional Training Laboratories en Estados Unidos.

Para 1973, estos noveles consultores comenzaron a actuar con mayor eficacia en el escenario laboral nacional, dando lugar a que los empresarios iniciaran con mayor decisión la conformación de departamentos de D.O., así fue que en Serfln, Cydsa, y otras, Héctor Palacios y Carlos Michelsen realizaron un diagnóstico global. En la Cervecería Moctezuma y en Hilsa se consolidaron estas áreas. John Bentley comenzó sus programas de Grupo Pequeño de Entrenamiento con Richard Beckhard y Stan Herman en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Asimismo el prestigioso grupo DANDO, introdujo en México a Bob Tannenbaum para presentar a México sus teorías de liderazgo, y más tarde se convirtió en la primera firma mexicana que ofreció servicios profesionales de asesoría en Desarrollo Organizacional.

En 1976, el Grupo Alfa comenzó a utilizar programas de Assesment Center. Otras empresas pioneras en el uso de programas de D.O. fueron la tabacalera del grupo American British Tobacco, Procter and Gamble de México, Gamesa, Conductos Monterrey, Seguros La Comercial, Ford y Renault (Hidalgo y Gallardo, 1987). En el Distrito Federal la compañía Policel creó una gerencia de DO dentro de su estructura organizacional.

Apartir de 1980, como un esfuerzo más de mejoramiento organizacional se establecieron programas de planeación de carrera y vida en varias organizaciones mexicanas (Bermúdez 1985). Es a partir de entonces cuando tienen mayor auge eventos y paneles sobre diversos enfoques del D.O.. Desde 1982 la Universidad de Monterrey promueve anualmente la celebración del Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional, evento que reúne un nutrido grupo de especialistas de reconocido prestigio mundial.

Sin duda alguna el congreso es un foro de gran relevancia tanto para los empresarios mexicanos, como para los profesionales que practican esta disciplina ya que les proporciona una perspectiva más amplia y actualizada del D.O., a la vez que conocen más y mejores herramientas para la salud organizacional.

Paralelamente, el interés de algunos estudiosos en la materia, los llevó a realizar investigaciones empíricas sobre procesos organizacionales. Tal es el caso de Darvelio Castaño Asmitia, quien entre 1971 y 1978 realiza una investigación en 36 empresas industriales, financieras y de servicios, enfocada a la revisión de sus esquemas organizacionales y problemas derivados. Encontró que el 90% de las organizaciones, el principal problema fue la falta de planeación, desde la ausencia de políticas, metas y objetivos de la organización hasta el desconocimiento de los fines del trabajo mismo.

El segundo problema que halló fue el de la inadecuada comunicación, y coordinación interpersonal e interdepartamental. Esto implicaba deficiencias en las relaciones interpersonales y por ende, en el proceso de trabajo, también encontró que otro problema importante fue la falta de capacidad directiva y de liderazgo de las personas en puestos de mando. Además fue evidente la falta de información de las personas acerca de la propia organización. Otro elemento que salió a relucir fue la falta de satisfacción del trabajo, que se reflejaba en desempeño deficiente, ausentismo y alta rotación de personal. Cabe recordar que 1964, Blake y Mouton detectaron estas mismas variables: ausencia de comunicación y planificación, como obstáculos para el desarrollo de las organizaciones.

En sus conclusiones Castaño reporta las grandes deficiencias de las organizaciones mexicanas : ausencia de planeación de las funciones administrativas, carencia de atención a los procesos psicosociales y falta de mecanismos de control y evaluación. Por lo que sugiere que el país debe producir modelos organizacionales propios, revisar críticamente los supuestos básicos acerca de las necesidades específicas del cambio organizacional, y crear nuevas estrategias de modificación planeada de implantación, evaluación y control.

Posteriormente Ingrid Giesemann (1988) en una investigación realizada con ejecutivos de empresas y consultores externos acerca de la conveniencia o no de aplicar técnicas importantes de intervención en Desarrollo Organizacional, descubre que las dos principales razones que adujeron los responsables de área para no utilizar las intervenciones de la misma forma y método que en Estados Unidos fueron:

a) En México se requiere una mayor objetividad en el diseño de las técnicas de intervención, ya que el manejo del poder, las emociones en las relaciones de trabajo y la falta de sistematización de la cultura organizacional, influyen de manera determinante en la utilización de las mismas.

b) Los ejecutivos añadieron que entre ambos países existen demasiadas diferencias culturales, por lo que consideraron indispensable que cada técnica de intervención se adaptara a las necesidades específicas de cada empresa. No obstante, reconocieron que, generalmente, las técnicas de intervención se basan en principios y conceptos universales que no exigen mayor requisito que la definición clara de una necesidad de intervención en tal sentido.

Estos hallazgos fundamenta, amplían y refuerza la visión de Castaño, en el sentido de lo inadecuado que resulta, a la postre, adoptar estrategias organizacionales ajenas a la idiosincrasia de los mexicanos.

De lo anterior puede concluirse que la evolución e investigación del Desarrollo Organizacional en México ha sido lenta pero no se ha estancado, lo cual representa una ventaja y permite suponer un posterior reconocimiento de las bondades de esta disciplina.

## 2.2 PANORAMA ACTUAL

México es un de los países en vías de desarrollo que desde hace dos décadas viene utilizando estrategias de cambio planeado. Actualmente, ante la integración comercial con los mercados de Estados Unidos y Canadá, los empresarios mexicanos están sumamente preocupados por alcanzar altos niveles de competitividad, sin embargo, salvo algunas excepciones, como las grandes empresas, la mayoría de los directivos no han buscado apoyo en el Desarrollo Organizacional, sino que movidos por la desesperación comercial, han enfocado sus esfuerzos en incrementar veloz mente la calidad de sus productos. No obstante, estos intentos no han sido del todo adecuados ya que "por ver el árbol se han olvidado del bosque".

Esto lo confirma David Barrón (Comunicación personal, Mayo 13, 1992), especialista en DO, quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos de D.O., es sumamente precario, ya que la mayoría de los empresarios mexicanos desconocen que es D.O., su filosofía y tecnología de mejoramiento. Señala que muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso, pretenden manejar el cambio de manera parcial, enfocándose hacia subsistemas o sectores específicos. Al mismo tiempo, utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente.

Cuando estos ejecutivos se deciden a aplicar programas de D.O. continúa Barrón, no utilizan las estrategias de cambio planeado, sino que, merced a una característica autocrática, imponen por decreto la puesta en marcha de métodos y programas en boga, tales como "círculos de calidad", "métodos Deming" o "justo a tiempo", sistemas que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional, no siempre corresponden a las necesidades de sus empresas, toda vez que no se elaboraron diagnósticos que aconsejaran cuáles técnicas serían las adecuadas.

"Peor aún -prosigue Barrón-, es la existencia de empresas que anualmente gastan exorbitantes cantidades de dinero al pretender implantar programas de calidad total, recurriendo a consultores externos que les venden manuales y entrenamiento, haciéndoles creer que con eso es suficiente para producir con calidad. Esta práctica, por desgracia frecuentemente, desvirtúa profundamente la filosofía del Desarrollo Organizacional".

También menciona que actualmente "hay mucha gente que se autonombra DOísta, sin conocer realmente el trasfondo del término, ya que los esfuerzos de estos consultores son subjetivos o parciales, pues no logran involucrar a los clientes en el proceso de cambio, y menos, cambiar las actitudes de las personas, son ellos los que, unilateralmente, definen la estrategia a seguir y las áreas de la organización que serán modificadas, sin que en estricto sentido, sea lo que la empresa requiera". Considera que esta es una de las causas principales del fracaso o lenta evolución del D.O. en México.

Para concluir, Barrón destaca que "no todo es sombrío, ya que sí están realizando esfuerzos de mejoramiento organizacional con éxito, incluso utilizando calidad total, o justo a tiempo, pero basadas en un enfoque global e integrador del sistema socio-técnico abierto, tal es el caso de Vítro, segunda empresa mundial en calidad y ventas".

Durante 1987 y 1988 Ingrid Giesemann realizó un estudio sobre la aplicación de programas de Desarrollo Organizacional en México, el cual abarca diecinueve empresas y tres consultores en Desarrollo Organizacional, y constituye una de las aportaciones más relevantes y recientes a la investigación sobre la aplicación de D.O. en México.

Los principales cuestionamientos que Giesemann se planteó se refirieron a técnicas de intervención de DO más frecuentemente utilizadas, enfoque de las mismas y resultados de su aplicación.

Los hallazgos relevantes de esta investigación se refieren a que la mayoría de los esfuerzos de estas aplicaciones se han enfocado a mejorar la calidad y la productividad.

Las técnicas de intervención más utilizadas son las relacionadas con el control de calidad, tales como círculos de calidad, esfuerzo total de calidad, control estadístico de procesos, cero defectos, aseguramientos de calidad, equipos de calidad y administración para la excelencia. Otras técnicas frecuentemente utilizadas son: clima organizacional, administración por objetivos, análisis de la cultura organizacional, integración y desarrollo de equipos y diseño de estructuras y funciones organizacionales.

Las técnicas que con menos frecuencia utilizó este grupo de empresas son: reuniones para soluciones de problemas, calidad de vida laboral, consultoría de procesos, reuniones de confrontación, entre otras.

En otras investigaciones realizadas por Sandra Burciaga y Rosendo Marquez (1990) realizaron una investigación de campo acerca de los diferentes métodos de calidad en la producción que utilizan algunas empresas mexicanas.

Las empresas encuestadas fueron: Aeroméxico, Alumex, Canamex, Ciba Geigy, Citezen, Conalec, Crolls, Champion, Chicle Adams, Chrysler, Fester, Grupo IRSA, Hyisa, NCR, Hotel Nikko, Pepsi Corp., Phillips, Primex, Resistol, Rohm & Haas Texel.

La mayoría de las organizaciones están utilizando diversos modelos de control de calidad, tales como: Control de Calidad, Control Total de Calidad, Aseguramiento de Calidad, Círculos de Calidad, Métodos Estadísticos y Justo a Tiempo. Algunos de los resultados obtenidos por Burciaga y Márquez son:

**Aeroméxico:** Utiliza Control Total de Calidad y Círculos de Calidad. Sus principales logros se localizan en la erradicación de las demoras en los vuelos, el mejoramiento de la apariencia interior y exterior de los aviones, por lo que los trabajadores obtuvieron reconocimiento y recompensas.

**Chicle Adams:** Recurre a Círculos de Calidad. Uno de los objetivos logrados es el auto control de la producción por parte de los miembros obreros.

Hylsa: Practica con Círculos de Calidad y Calidad de Vida en el trabajo. Los principales resultados se ubican en un mayor desarrollo personal de los empleados, en función de las metas organizacionales, de ahí que el personal se encuentre muy bien integrado e identificado con la empresa.

Resistol: Utiliza Calidad Total. Ha modificado los valores de sus miembros, logrando que éstos se preocupen por sí mismos en una esmerada atención al cliente.

Las otras empresas no reportaron resultados de la aplicación de los métodos de calidad utilizados. Esto se debe en parte, a quien tiene relativamente poco tiempo de haberlos implantado, y por otra, a que no reportaron contar con sistemas de evaluación de los procesos.

Lo anterior coincide con la opinión de Barrón (13-Mayo-1992) en el sentido de que, actualmente, algunas empresas están realizando esfuerzos fragmentados de mejoramiento organizacional que no involucran a toda la empresa. Los resultados obtenidos por Giesemann (1988) Y Burciaga y Márquez (1990), confirman que estas estrategias se han encauzado únicamente a procesos productivos o administrativos. Esto resulta lógico, si se recuerda que con la crisis económica del país, el empresario mexicano ha tratado de defender su organización, priorizando la atención a la misma, más que a los componentes humanos. Gloria Robles (989) destaca que se trata de técnicas de intervención que no implican los valores, sentimientos y actitudes, tan ponderados en la sociedad mexicana.

La consideración de los aspectos humanos, del actual proceso de cambio en las organizaciones está llena de generalidades, de frases hechas y lugares comunes, que poco contribuyen a su comprensión y mucho menos a la solución de los problemas que viven hoy las personas en los ambientes de trabajo.

Giesemann (1988) refiere también que el contexto organizacional de México se caracteriza por una marcada formalidad en la estructura jerárquica y el excesivo énfasis en el cumplimiento y la responsabilidad, lo cual propicia que la toma de decisiones sea ejercida únicamente por el alto mando, en el que generalmente, el tipo de liderazgo que predomina es autocrático.

En los niveles gerenciales, señala, el individuo sólo es valioso en la medida en que cumple con efectividad las exigencias que la misma organización demanda, su nivel de conocimientos e información es sinónimo de poder, siempre y cuando le sean reconocidos por la jerarquía formal. Por esta razón la creatividad del personal no siempre es aprovechada. Los canales formales de comunicación para la toma de decisiones y el desarrollo de cualquier tipo de programas, son preestablecidos, muy rígidos, por lo que requieren de tiempo, el cual no es aprovechado adecuadamente, es decir, existe una centralización excesiva, autoritarismo, exceso de normatividad, estructuras rígidas. En pocas palabras, aún tenemos exceso de burocracia.

## SITUACION ACTUAL

- \* Pérdida del poder adquisitivo.
- \* Alto costo del dinero.
- \* Incremento de competencia nacional.
- \* Poco financiamiento.
- \* Más conciencia de compra.
- \* Mercado nacional contraído. Necesidad de exportar excedentes (con bajos márgenes).
- \* Necesidad de competir internacionalmente a nivel nacional, como resultado de la apertura comercial.

Esto nos lleva a la necesidad de ser diferentes y no únicamente mejores.



Por lo anterior, es importante señalar que en la época actual de rápidos cambios en la economía y de presiones derivadas de la competitividad internacional, las empresas han entrado en un proceso de reestructuraciones, de innovación tecnológica y de esfuerzos orientados para aumentar rápidamente la calidad y la productividad. Vivimos ya en una economía de empresas, en un rápido proceso de globalización y apertura de mercados en que las personas y las instituciones que quieran sobrevivir tendrán que autotransformarse rápida y continuamente. La competencia, la innovación tecnológica y las reglas del mercado no son cordiales ni generosas con quienes se adapten a sus exigencias, Por ejemplo:

- El desempleo aumenta
- Es preciso producir más con menos recursos
- Nuestros hábitos del pasado no nos sirven hoy menos servirán en el futuro
- La incertidumbre y la inestabilidad llegaron para instalarse en toda organización y sociedad.
- Los cambios de estructuras son continuos ("aplanamientos", "desincorporaciones", "adelgazamientos"...).
- Los mercados son cada día más exigentes e inestables.

Los expertos en calidad, en administración, así como los políticos y empresarios prescriben las siguientes reglas del juego:

- Calidad
- Productividad
- Atención al cliente
- Líneas de negocios
- Orientación al servicio
- Cero defectos
- Visión de largo plazo

Pero toda esta transición no solo es difícil sino también dolorosa. El cambiar una sociedad tradicional por una moderna no es cuestión de poco tiempo y las carencias de todo tipo se evidencian ante los retos formidables del rápido cambio. La educación, el sistema científico-tecnológico, los vicios políticos, la corrupción y la burocracia son algunos de los lastres que hacen difícil esta transición a la modernidad.

## 2.3 PERSPECTIVAS EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Como se ha venido mencionando la economía mexicana está cambiando, y las empresas junto con ella. Hay prisa para acceder pronto a las nuevas concepciones del capitalismo del siglo veintiuno, del liberalismo económico, urge incorporarse a la nueva economía global. Si no se hace se corre el riesgo de quedarse atrás, en el subdesarrollo y la maquinación.

Por ende existen algunos aspectos que hay que tomar en cuenta para la transición a la modernidad de México:

a) En primer lugar es preciso reconocer que las nuevas formas de administración y desempeño del trabajo, así como las capacidades para vivir en entornos sumamente cambiantes (ambiguos) no se puede adquirir por las personas, de un día para otro. Se requiere un proceso de aprendizaje individual y colectivo que implica, no sólo la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, sino la modificación de actitudes y la reestructuración de creencias y valores vinculadas al trabajo y a las propias instituciones.

Esta problemática no puede ser resuelta sólo con capacitación, sino que exige cambios estratégicos en toda la organización: estructuras, políticas, sistemas, estilos gerenciales, etc. Estos cambios organizativos son los que podrán generar hábitos de trabajo, mejores actitudes de responsabilidad y eficiencia, mayor espíritu de colaboración.

b) El punto anterior va de la mano con la necesidad del cambio organizacional y de reorientación de la cultura de las instituciones. Una vez más conviene recordar la cultura japonesa, ejemplo de laboriosidad, disciplina y esfuerzo, lo cual se refleja en sus organizaciones.

c) El papel del liderazgo, como elemento clave para la innovación de las organizaciones. Toda época de crisis y transición requiere de procesos de liderazgo sanos, fuertes, legítimos, que visualicen las oportunidades de hoy y de mañana, que atraigan, sumen y concentren voluntades aprovechando la riqueza de la diversidad humana. Nuestros líderes deben ser capaces de influir y conducir a

la gente durante el proceso mismo del cambio que vivimos, generando confianza, reto y credibilidad, haciendo camino al andar y predicando con el ejemplo. Estos procesos de liderazgo ayudarán a reducir la incertidumbre y la ansiedad, aumentando así la capacidad para asumir riesgos y generar nuevas formas de comportamiento organizacional. (Castaño, 1993).

Para entrar en el entorno de la globalización, es imprescindible tomar conciencia de la situación a la que se enfrenta nuestro país actualmente, para poder enfrentarnos al futuro que nos espera, y para ello el Desarrollo Organizacional es un apoyo indiscutible para eliminar barreras mentales, generar actitudes positivas ante el cambio y desarrollar habilidades diferentes.

Castaño(1993) afirma que para adaptar y utilizar exitosamente el Desarrollo Organizacional en México, deberá considerar que existe la necesidad de crear modelos adecuados a la cultura mexicana, mejor que adaptarlos, para lo cual son indispensables conocimientos y experiencias, ya que aun cuando exista D.O. en las organizaciones mexicanas, este no se halla sistematizado. A la vez, considera pertinente definir una terminología adecuada a la cultura mexicana, lo cual implica poseer un real conocimiento de la organización, cultura y sociedad mexicana, particularmente porque el D.O. optimiza la potencialidad de las empresas para acrecentar su eficiencia, conservando los valores humanos.

Menciona también, que es necesario tener presente que la efectividad organizacional es producto de la calidad, la productividad y la satisfacción personal. De ello se deriva la capacidad del profesional en D.O. para reconocer al sistema-cliente y saberlo conducir, haciéndole notar la conveniencia de cubrir las necesidades primarias del empleado mexicano, apoyándose en incentivos en especie y en reconocimientos públicos al desempeño eficiente.

Castaño Asmitia (1993) concluye que en México es factible y recomendable la utilización del D.O. siempre y cuando se cumplan dos requisitos: "primero, evaluar críticamente los enfoques y técnicas de D.O., estudiar las circunstancias particulares y hacer las modificaciones necesarias a las técnicas de D.O. que se consideran

de aplicación universal, antes de aplicarlas tal y como fueron creadas, en segundo lugar, a partir de las inquietudes de la teoría del D.O., crear criterios propios y técnicas adecuadas". Sin embargo, la necesidad de cambio en las empresas mexicanas hace impostergable generar soluciones inmediatas.

Otros autores como David Barrón y Giesemann, coinciden con Castaño en la necesidad de las organizaciones mexicana, de contar con una clara y adecuada planeación interna que considere la relación costo-beneficio del proceso modificador. Y destacan que la falta de preparación también propicia el uso de técnicas de intervención inadecuadas cuyo fracaso demerita la imagen del Desarrollo Organizacional.

Puede concluirse, entonces, que las mejores soluciones son: ampliar el criterio comercial con una perspectiva de planeación, calidad y desarrollo, y preparar personal altamente capacitado para crear políticas y técnicas propias, que respondan realmente a los problemas y necesidades mexicanas, considerando las condiciones socio-culturales en primer término.

Además, la actual disposición de los empresarios mexicanos para renovar sus procesos de producción en función de calidad y competitividad comercial, permite una mayor sensibilización hacia los programas de cambio planificado que los especialistas en Desarrollo Organizacional deben aprovechar.

Por lo que es recomendable que los empresarios mexicanos consideren las habilidades administrativas que en la siguiente página se describen.

De acuerdo a lo que hasta este momento hemos conocido acerca del origen, y evolución del D.O. a nivel internacional y nacional, pretendemos en el siguiente capítulo enfocarnos particularmente en la importancia de la participación del psicólogo en D.O. y su interacción con el cliente.

# HABILIDADES ADMINISTRATIVAS EN

## EMPRESAS COMPETITIVAS.

✓ **Insights creativos para descubrir oportunidades, ventajas y fortalezas.**

✓ **Sensibilidad para iniciar culturas fuertes y definir los siguientes pasos:**

☆ **Visión para crear el futuro.**

☆ **Versatilidad para anticipar el cambio, convertir las amenazas en oportunidades.**

☆ **Enfocada a aprender e implementar el cambio.**

☆ **Paciencia para vivir en largo plazo.**

# **CAPITULO 3**

## **CAPITULO 3**

### **EL PAPEL DEL PSICOLOGO Y EL CLIENTE EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

"El psicólogo es el profesionalista que ayuda a las organizaciones sociales en forma sistemática para que diagnostiquen necesidades de cambio social, planifiquen metódicamente dichos cambios y establezcan sistemas de retroinformación de tal manera que la organización conozca los resultados obtenidos en el proceso de mejoramiento deliberado". (Sánchez Bedolla, 1993).

#### **3.1 EL PSICOLOGO COMO AGENTE DE CAMBIO**

¿Por qué el psicólogo como agente de cambio? Por que es un profesionalista especializado en el estudio del comportamiento organizacional. Posee un cúmulo de conocimientos que incluye varios enfoques disciplinarios que le permiten comprender y analizar los diferentes procesos que se realizan en un organismo.

El agente de cambio puede ser un miembro de la organización, alguien ajeno, o ambos, siempre y cuando que el agente cuente con la habilidad, conocimientos, y energía para desempeñar un papel directivo en el cambio y en el esfuerzo de desarrollo. Otro atributo importante del agente, será su habilidad para establecer un "rapport", en la organización, con aquellas personas que estarán sujetas al programa de desarrollo.

La decisión para recurrir a un agente interno o consultor deberá basarse en los alcances del programa, su costo y en el tiempo necesario de realización.

Los conceptos teóricos que sirven de base a su especialidad se conjugan en lo que se denomina variables humanas en la organización que a continuación presentamos:

# VARIABLES HUMANAS EN LA ORGANIZACION

## INDIVIDUALES

- \* CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES
- \* CREATIVIDAD
- \* PERCEPCION
- \* ACTITUDES, VALORES Y CREENCIAS
- \* NECESIDADES Y ESPECTATIVAS
- \* (MOTIVACION) (COMPROMISO)
- \* PERSONALIDAD
- \* APRENDIZAJE
- \* CONDUCTA

## SOCIALES

- \* PARTICIPACION (CONDUCTA)
- \* COMUNICACION
- \* LIDERAZGO
- \* COLABORACION
- \* CONFLICTOS
- \* ADAPTACION
- \* SOLUCION DE PROBLEMAS Y TOMA DE DESICIONES

## CULTURALES

- \* TRADICIONES Y COSTUMBRÉS
- \* SIMBOLOS
- \* NORMAS
- \* IDEOLOGIA

Por lo tanto, podemos decir que el agente de cambio posee conocimientos especializados de la ciencia del comportamiento, lo que refuerza con la experiencia teórica y práctica de estos aspectos.

Además de ellos posee conocimientos en aspectos administrativos generales y específicos, para poder enfocar su actividad tanto en los problemas humanos de la organización como en aquellos que corresponden en aspectos administrativos, estructurales y tecnológicos de la misma, (Castaño Asmitia, 1975).

Esta forma de conceptualizar al agente de cambio obedece al hecho de que un programa de D.O. implica cambios en el sistema total, o sea en todos sus subsistemas. Los cambios en la conducta y procesos sociales deben ser fundamentados en cambios similares en aspectos estructurales o administrativos.



En el contexto de esta investigación se ubica al psicólogo como el profesional que por su formación académica puede estar mejor capacitado teórica y empíricamente para diseñar, construir y evaluar un proceso modificador, respecto de otro profesional de áreas afines. Sin embargo, por la misma naturaleza del D.O. disciplina multifacética, se requiere de un trabajo interdisciplinario, coordinado, que parta en primera instancia, de un equipo conformado en el escenario real por el sistema-cliente, específicamente por sus altos mandos, los cuales pueden ser profesionales de muy diversas carreras, como contadores, administradores, economistas, ingenieros, etc.

Puede considerarse que el trabajo del psicólogo dentro del desarrollo organizacional tiene un carácter multidisciplinario. En general el psicólogo tiene la función de consultor, que puede ser externo o interno a la empresa como ya se mencionó anteriormente. Así, se le encuentra frecuentemente, en los departamentos de planeación, recursos humanos, relaciones industriales etc. Dentro de la empresa, o bien, en bufetes de consultoría.

### **3.2 HABILIDADES Y PERSONALIDAD DEL AGENTE DE CAMBIO.**

#### **3.2.1 HABILIDADES:**

Las habilidades que debe desarrollar el agente de cambio se dividen en siete áreas.

Primer Area: Evaluar sus motivaciones personales y su relación con el individuo afectado por el cambio.

- 1.- Esto implica que el agente de cambio comprenda cuál es su motivación para querer ayudar al cliente a satisfacer su necesidad de cambio y que elija una filosofía que le permita trabajar en ello.
- 2.- Deberá pronosticar la relación de un posible cambio con otros cambios posteriores.

**3.- Determinar las posibles unidades de cambio:**

- a) Lo que parece necesitarse.
- b) Lo que es factible de realizarse

4.- Determinar las características y estructura del grupo de individuos que se verán afectados por el cambio y prever los posibles obstáculos y nivel de resistencia ante el cambio para analizar los recursos disponibles que faciliten superarlos.

5.- Elegir las estrategias que habrá de seguir de acuerdo a las características y necesidades del cliente, así como de sus propias aptitudes y experiencias.

Segunda Area: Ayudar a los individuos afectados por el cambio a crear conciencia de las necesidad de este y de los procesos de diagnóstico.

1.- El agente de cambio debe contar con la participación del cliente y de los grupos de personas que se verán afectados por el cambio, por ello es necesario que en primera instancia determine el grado de conciencia que estos poseen en relación a la necesidad de efectuar el cambio e intervenir para lograr una mayor sensibilización y concientización ante el proceso de cambio cuando esto sea necesario.

2.- Fomentar la participación de los individuos para la elaboración del diagnóstico y una actitud de compromiso para actuar en el proceso de cambio de tal forma que cada uno de ellos pueda convertirse en agente de cambio en el algún momento del proceso.

3.- Crear expectativas realistas sobre los alcances del cambio a realizar.

Tercer Area: Realizar el diagnóstico junto con el organismo-cliente.

1.- Habilidad en el uso de instrumentos de diagnóstico apropiados para el problema.

2.- Habilidad para analizar la información en forma objetiva.

3.- Habilidad para ayudar a los afectados por el cambio para examinar sus propias motivaciones y hacer uso de la catarsis cuando esto sea necesario.

4.- Habilidad para encarar con prudencia la ideología, mitos, tradiciones y valores del individuo afectado por el cambio.

Cuarta Area: Decidir sobre el problema, involucrar a los demás en la decisión, planificar la acción y ponerla en práctica.

Deberá conocer:

1.- Las técnicas para llegar a una decisión de grupo.

2.- Examinar las posibles decisiones y elaborar un plan por etapas.

Quinta Area: Llevar a cabo el plan en forma exitosa y productiva.

1.- Formar y mantener la moral de los individuos afectados por el cambio mientras estos tratan de cambiar.

2.- Decidir sobre las acciones que han de producirse antes de hacer una pausa para evaluar el proceso y progreso realizado.

3.- Definir los objetivos de una manera que conduzca a una definición fácil de los métodos.

Sexta Area: Evaluar el progreso logrado por el cambio en lo que se refiere a métodos de trabajo y a las relaciones humanas de los individuos.

1.- Habilidad en el diagnóstico de causas cuando la acción del grupo se hace ineficiente, por medio de instrumentos de valoración, entrevista, etc.

2.- Habilidad en el uso de tarjetas de calificación, escalas de evaluación, etc.

Séptima Area: Asegurar la continuidad, expansión y mantenimiento del cambio.

1.- Crear percepciones de responsabilidad participación en muchas personas.

2.- Desarrollar apoyo general al cambio.

3.- Desarrollar en los demás, aprecio al trabajo de los participantes que necesitan apoyo.

### **3.2.2 PERSONALIDAD**

Chris Argyris (1970) señala que el consultor debe tener confianza en sí mismo y facilidad para establecer y mantener relaciones interpersonales de calidad. Años más tarde, M. Beer (1980) propone una serie de aptitudes primordiales que según él son clave para la eficacia del consultor en D.O.:

- Para tolerar la ambigüedad. Hay que recordar que todo proceso de D.O. parte de cero, dependiendo de la situación.
- Para influir. El consultor debe tener 100% en poder de persuasión.
- Para enfrentar situaciones difíciles por que el proceso pone al descubierto situaciones que los miembros de la organización han estado rehuendo.
- Para apoyar y enseñar a los demás. Particularmente en fases de conflicto del cual se puede sacar mucho provecho.
- Para saber escuchar. Sobre todo durante las entrevistas o situaciones de estrés o conflicto.
- Para reconocer rápidamente los sentimientos e intuiciones propios. debe tener la habilidad para discriminar entre los suyos y los del cliente.

- Para conceptualizar. Esta le dará la oportunidad de expresar y establecer relaciones comprensibles de causa-efecto y otras de tipo condicional.
- Para descubrir y movilizar la energía humana. Tanto la suya como la de la organización.
- Para la enseñanza y para crear oportunidades de aprender. Que deberá utilizar en el escenario de trabajo.
- Para conservar el sentido del humor, tanto para bien del cliente como para ayudar a mantener la perspectiva de trabajo.

Giesmann (1988) considera necesario que el consultor procure establecer una relación de confianza con el cliente, e intervenir todo el tiempo necesario para la búsqueda de información, elaboración del diagnóstico y planeación del cambio. La autora menciona que el consultor deberá ser sensible, perceptivo, firme, asertivo, negociador y persuasivo, ya que tendrá que considerar la idiosincrasia, para no alterar, de entrada, los procedimientos administrativos y las costumbres, entre otros procesos.

### **3.3 FUNCIONES, CONOCIMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DEL AGENTE DE CAMBIO.**

#### **3.3.1 FUNCIONES**

Anteriormente mencionamos que el Desarrollo Organizacional basa su enfoque en la teoría de sistemas. Se visualiza a la organización como una totalidad en la que cada una de sus partes desempeña un papel importante para el funcionamiento del sistema.

Una de las funciones del consultor es la de ayudar a analizar los límites y las relaciones entre cada uno de los subsistemas que forman parte del organismo, para detectar si existen fuentes de discordia o incompatibilidad entre los subsistemas o en el seno del mismo.

Para que un organismo sea sano, es preciso mantener la compatibilidad razonable entre todas las partes. Muchas veces esto es difícil de lograr, sobre todo cuando existe un alto grado de especialización en el tipo de tareas que se realizan. En este caso la dificultad radica en conjugar los diversos intereses y orientaciones de las subpartes.

Es evidente que la interdependencia entre los grupos puede generar una competencia excesiva. Es preciso que el consultor pueda observar y analizar el tipo de relaciones que se están efectuando dentro del organismo, para discernir si éstas son fuentes de fricciones o si, por lo contrario se desarrollan en un ambiente de armonía.

Según Ferguson, la función del agente de cambio es la siguiente:

- 1.- Externar y explicar los desajustes entre los diferentes subsistemas.
- 2.- Desencadenar fuerzas dinámicas que ayuden a equilibrar los sistemas humanos.
- 3.- Ser un apoyo que ayude a acelerar el ritmo del proceso.

De acuerdo con Edgar Schein, Graciela Sánchez y Warner Burke, la función primordial del consultor (Agente De Cambio) es orientar a los clientes para que aprendan a ayudarse más eficazmente a sí mismos. Graciela Sánchez (1975) señala que entre las funciones que, dependiendo de la situación y del avance del proceso modificador, debe realizar el consultor están:

**Investigador.** Este es quizá el papel inicial que desempeñará por que requiere recabar toda la información relevante referente a la estructura, funcionamiento y recursos con que cuenta el sistema con el que habrá de trabajar.

**Asesor.** Con base en sus conocimientos, el consultor podrá orientar y guiar al sistema-cliente hacia la realización de actividades enfocadas al mejoramiento y comprensión de los procesos administrativos.

**Consejero.** Es similar al rol descrito en el punto anterior con la diferencia que se aboca al tratamiento individual, particularmente de las personas clave involucradas en el proceso de cambio, ayudándolos a clarificar su conducta y función social.

**Retroinformador.** Este es otro de los roles más importantes que deberá desempeñar el consultor, ya que mediante el proceso retroinformador, las personas, los grupos y la organización en su totalidad, alcanzarán un alto grado de auto-conciencia. La retroinformación propicia que los miembros del grupo establezcan discrepancias y distancias entre la situación actual y el modelo ideal.

**Instructor.** En algunos casos, es el propio consultor quien funciona como instructor, proporcionando información especializada referente a las técnicas modernas de administración y conocimientos de las ciencias del comportamiento, que les permita a los integrantes del grupo modificarse, conocer y elaborar un nuevo concepto del funcionamiento de la organización.

**Moderador de conflictos.** La existencia de conflictos es una situación que no puede evitarse en la vida de los grupos y de las organizaciones, un conflicto bien manejado favorecerá la interacción social y la generación de cambios más rápidos y positivos. En este papel, el consultor ayuda a dialogar, clarifica información, analiza procesos de interacción, proporciona marcos de referencia y trata de encontrar la mejor solución posible.

**Catalizador.** Como el consultor no es quien determina directamente la generación de modificaciones en las tareas, en los procesos o en la estructura organizativa, puede propiciar condiciones en el grupo o en la organización para acelerar o disminuir la generación de dichas modificaciones.

**Integrador y clarificador.** También es frecuente que resuma, ordene y clasifique la información que la organización requiere y genera, además de proporcionar dicha información a las personas clave involucradas en el proceso de cambio.

Lippitt y Lippitt (1975) describieron una serie de roles o papeles de consultor:

**Abogado.** En este rol, el consultor influye en su cliente para que este escoja determinados objetivos o para que asigne determinados valores.

**Especialista técnico.** Aquí, el consultor aporta una pericia determinada, metodológica o de contenido.

**Educador.** A menudo también funciona como maestro de alguna actividad de enseñanza. Por ello es indispensable que el consultor en D.O. conozca el proceso para la enseñanza de adultos y cómo diseñar y llevar acabo actividades docentes.

**Colaborador en la solución de problemas.** En este papel el consultor apoya al cliente para que éste: discierna entre los síntomas y causas del los problemas, genere soluciones alternativas, planee y ponga en práctica acciones correctivas.

**Identificador de alternativas.** Son funciones similares a las del punto anterior pero sin participar en la toma de decisiones.

**Buscador de hechos.** El consultor investiga, mediante entrevistas, observación directa y encuestas, todo lo relacionado con la organización.

**Reflector.** Aquí, el consultor formula preguntas que ayudan a aclarar una situación o cambiarla. Actúa como facilitador y catalizador de la acción.



Newton Margulies (1974) destaca un elemento relevante dentro de la función del consultor, y es que éste deberá actuar de manera marginal. Esto es, no podrá estar dentro ni fuera de la organización. Deberá estar lo suficientemente incluido para comprender los sentimientos y percepciones de los miembros de la organización cliente pero también suficientemente distanciado para ver éstos en forma objetiva. Ser marginal es fundamental tanto para el consultor externo como para el interno. Cabe destacar la sugerencia de Schein al consultor, en el sentido de mantenerse dentro de los límites establecidos por el grupo y abstenerse de intervenir en asuntos interpersonales.

De lo anterior podemos concluir que el agente externo de Desarrollo Organizacional es un promotor de cambios y los roles que tiene en el sistema al que asesora son eminentemente de catalizador, o sea que crea inquietudes de cambio en la organización sin intervenir directamente en ellos, podemos decir que los roles del agente de cambio en las diferentes fases del modelo de D.O. aparecen de la siguiente manera: primera fase su papel es de investigador y de consultor únicamente, ya que su función es de llevar a cabo las estrategias de diagnóstico para detectar necesidades de cambio; en la segunda fase, como su función es de confrontar, retroinformar y procesar los datos obtenidos, el papel del agente de cambio sigue siendo de investigador y de consultor; en la tercera fase el papel es de consultor, maestro, entrenador y consejero, ya que esta fase es la más amplia y compleja; en la cuarta fase el agente es consultor y entrenador, en vista en que en esta fase es de desprendimiento y de formación de agentes internos.

En general en (todas las fases) todo el programa de D.O., el agente de cambio tiene el papel de retroinformador y de crear disonancia en la organización así como también de crear un ambiente propicio para que en la organización se pueda aceptar la introducción de cambios ya sea tecnológicos, estructurales o sociales.

Existen además ciertas actitudes, valores y principios respecto a su estilo de percibir y reaccionar a los estímulos y las situaciones. Sin embargo no es posible hacer generalizaciones en cuanto a la forma de comportarse de un agente de cambio, ya que esta dependerá de dos factores:

1.- La forma particular e individual de percibir y reaccionar ante los estímulos en base a su experiencia.

2.- Las circunstancias específicas y el aspecto socio-cultural de la organización.

Es de suma importancia mencionar que las expectativas del agente de cambio deben ser congruentes con el sistema cliente y que por lo tanto, es preciso que exista un pleno conocimiento y adaptación de ambas partes, debe existir reciprocidad de expectativas en la relación agente-cliente.

### **3.3.2 CONOCIMIENTOS**

En cuanto a su preparación, Burke (1988) sugiere que el consultor debe contar con un sólida formación académica profesional, entre cuyas materias, recomienda, estén: psicología organizacional, dinámicas de grupo, métodos de investigación, enseñanza de adultos, desarrollo de carrera, consultoría y entrevistas, desarrollo organizacional, capacitación, administración de recursos humanos, consultoría de procesos y teoría de la organización. Asimismo, De Faria Mello (1978) sugiere que, además de las ya mencionadas, incorpore psicología social y laboral, sociología y administración de empresas.

Burke también considera pertinente que posea alguna formación extracurricular como seminarios, diplomados y cursos sobre bases de adiestramiento en laboratorio, laboratorio de crecimiento personal, de formación de equipos, teoría y práctica de capacitación, habilidad para la consultoría, experiencia profesional supervisada, consultoría interna en alguna organización grande, programas avanzados en D.O., y pertenecer alguna asociación de profesionales en desarrollo organizacional. Sugiere, también que toda vez que no existen escuelas de consultoría en D.O., el consultor debe practicar constantemente, sólo así llegará a ser un eficaz asesor en procesos de cambio planificado.

Resumiendo, Burke (1988) asevera que el consultor está capacitado para intervenir como facilitador y propiciador de un ambiente adecuado para que los integrantes de la organización cuenten con los instrumentos para realizar su propio diagnóstico. Añade que es pertinente y útil que el consultor tenga cierto sentido de misión respecto a su trabajo. Sin caer en el fanatismo deberá creer que lo que está realizando es meritorio y potencialmente útil para otros. Esta creencia, asevera, ayuda a mantener la energía, reducir la sensación de soledad y angustia, y proporciona un motivo para seguir trabajando en organizaciones cuya apariencia es de rigidez absoluta.

Sánchez Bedolla (1975) concluye que el agente de cambio en el proceso modificador es un especialista en ciencias de la conducta, o bien puede ser un equipo integrado por especialistas de varias ciencias, cuya meta principal es mejorar el funcionamiento y la eficacia de las organizaciones, con un alto grado de satisfacción en los individuos que las conforman.

Valadez (1992) afirma que, actualmente, el consultor en D.O. está "considerado como un experto en la administración del cambio. Hábil generador de procesos sociales, integrador, conciliador, consejero, colaborador de confianza. Por lo que se le conoce como co-creador de organizaciones donde el líder y su equipo de trabajo se realizan a plenitud."

En esta misma línea conceptual se ubican las propuestas que, con base en su experiencia internacional en consultoría, aporta Juanita Brown (1992). Ella rechaza sin descalificar los papeles de "solucionador", de "facilitador de procesos", de "diseñador de estrategias y actividades", de "apaciguador" y la "obligada y rígida objetividad".

Considera que el nuevo consultor debe ser un artista, un verdadero ingeniero en diseño organizacional, un idealista-práctico, capaz de hacer realidad los "sueños y planes", de crear contextos y espacios para el desarrollo de las organizaciones y el personal individual.

Señala que ambos, cliente y consultor enfrentan un mundo cambiante lleno de oportunidades y peligros. Ante esta situación, convoca a los consultores en cambio organizacional a hacer un análisis de conciencia acerca de sus propias estrategias de intervención, de su responsabilidad compartida con el cliente, de conducir las modificaciones requeridas por las organizaciones. Esta introspección debe hacer emerger lo mejor de sí mismo.

### **3.3.3 RESPONSABILIDADES**

Para funcionar como agente de cambio, hay algunas condiciones específicas que, si se tienen presentes, pueden favorecer el cambio o el aprendizaje deseado.

Básicamente, las responsabilidades de un agente de cambio son:

- 1.- Reconocer la necesidad del cambio: El único hecho constante e incambiable en la vida es el cambio. Es esencial como parte de la acción de supervisión, el desarrollar la habilidad de reconocer la necesidad del cambio.
- 2.- Apoyar el cambio: Los gerentes/supervisores, a bien de lograr el manejo, no deben oponerse o resistirse al cambio. La supervisión activa debe ser un apoyo del cambio necesario por que los cambios no serán provocados por los trabajadores, si el agente de cambio no impulsa el cambio.
- 3.- Reforzar positivamente y retroalimentar los errores o fallas: Siempre hay que reforzar positivamente las acciones correctas en el momento que ocurren, así como, las fallas o errores que se presenten, realizando confrontaciones directas con el empleado. La supervisión activa permite a la gente conocer práctica y concretamente si su trabajo es aceptable o inaceptable.
- 4.- Actuar como un modelo: Cuando las personas hacen un trabajo, buscan a sus jefes para aprender la manera aceptable de hacer las cosas. Todos aquellos que se encuentren con responsabilidades de supervisión, están estableciendo el patrón de cómo sus subordinados se han de comportar.

Esto ocurre independientemente de que estén o no conscientes de esto. La supervisión activa entiende lo anterior y está activamente consciente que su comportamiento es un modelo para sus subordinados.

5.- Reconoce y crea zonas de estabilidad: En este mundo de cambio y confusión, la gente necesita ser capaz de organizar su vida laboral de tal forma que las incertidumbres diarias no se vuelvan agobiantes. Cuando esto sucede, la gente deja de trabajar productivamente. Por lo tanto, la supervisión (Agente de Cambio) debe proporcionar una zona de estabilidad para quienes dependen de ella.

Para lograrlo, los supervisores deben reducir la ambigüedad, dando instrucciones claras y firmes. Estas expectativas claras y los estándares se convertirán en las zonas de estabilidad necesarias.

Si miramos nuestro propio comportamiento a la luz de estas responsabilidades, y desarrollamos planes específicos para ejecutarlas, deberemos ser capaces de incrementar nuestra eficiencia como agentes de cambio, y por lo tanto como supervisores, gerentes y personas.

Para las personas que administran y supervisan personal tienen la gran misión de ayudar a la gente a crecer en sus trabajos y asegurar de que el negocio continuará desarrollándose y adaptándose a las situaciones comunes que se presentan en los negocios. El permanecer sin cambio es morir como una organización viable, estamos forzados a tomar las responsabilidades de un agente de cambio con nuestra gente y nuestras áreas de responsabilidad. Para cumplir esta función, que es en realidad una función de supervivencia, necesitamos entender y vivir las cinco responsabilidades del Agente de Cambio.

Como hemos podido ver en este capítulo el papel del agente de cambio es de suma importancia, sobre todo en esta época de globalización donde la necesidad de cambio es dramática, ya que nosotros no tenemos el tiempo que otros países tuvieron para

desarrollar sus tecnologías como Japón, Alemania y E.U.. México por el contrario tiene que acelerar el ritmo de adquisición de la competitividad y es aquí donde el agente de cambio debe provocar las siguientes transformaciones en términos generales en las personas:

## **PERSONA**

- COMPETITIVA VS. COMPETENTE

- MOVERSE DE.

\*INACTIVO (Dejarse llevar)

\*REACTIVO (Estar siempre en el pasado)

\*PREAMPTIVO (Prepararse para el cambio)

\*PROACTIVO (Crear el futuro)

- TOLERANCIA A LA INCERTIDUMBRE Y AMBIGUEDAD

- AUTODESARROLLO

- PROFESIONAL VS. PROFESIONISTA

(El puesto no es el que enaltece a la persona; sino la persona la que enaltece al puesto)

### **3.4 PAPEL DEL EJECUTIVO EN D.O.**

Los ejecutivos en las organizaciones tienen el papel más importante en un programa de D.O., ya que de la alta Gerencia es de donde parte la planeación de cambio.

Los ejecutivos son los iniciadores de las actividades de D.O., pues son los que en un principio identifican las necesidades de mejoramiento de la organización.

Los ejecutivos se involucran y se comprometen a aceptar, proponer y difundir la necesidad de implantar cambios, o sea, que también juegan el papel de agentes de cambio en combinación con los asesores internos y externos de la planeación de D.O..

Es decir que los ejecutivos son los primeros en iniciarse en las actividades de flexibilización y creación de un ambiente propicio para implantar cambios, ya sea tecnológicos, estructurales o sociales.

## CAPITULO 4



## **CAPITULO 4**

### **MODELO DE CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

En 1970, D. Kolb y A. Frohman elabora un modelo más perfeccionado de Desarrollo Organizacional, fundamentándose principalmente en las fases del cambio planeado propuestas por R. Lippitt, J. Watson y B. Westley en 1958, su planteamiento consiste en siete etapas continuas en la consultoría.

#### **4.1 EXPLORACION:**

La primera etapa constituye una tarea de investigación que se vale de la observación, entrevistas, coordinación de reuniones, entre otras técnicas, para recabar información acerca de la filosofía y sistemas que conforman la organización, así como los valores, actitudes y creencias de los miembros de la misma. Por tal razón es imprescindible la participación de un especialista en ciencias del comportamiento que promueva la generación de opiniones actuando como catalizador, que busque y detecte los hechos, clarifique la información y sea capaz de integrarla.

En esta fase el consultor en D.O. se entrevista con los altos mandos de la organización para recabar información que le permitirá una primera aproximación a la totalidad de la organización.

El consultor en D.O. necesita identificarse con los problemas del organismo cliente y no debe perder de vista sus necesidades y principios, pero al mismo tiempo debe ser capaz de mantener una posición objetiva e imparcial.

El establecimiento de los vínculos para el cambio. (Lippitt, Watson y Westley, 1958 ). Determinan que es de suma importancia que el consultor sepa establecer una relación de ayuda con el organismo-cliente. El agente de cambio debe poseer la capacidad de lograr que el cliente se comprometa a participar en el proceso. Ambos, el sistema cliente y el agente de cambio, deben llegar a una decisión acertada que les facilite trabajar juntos.

La calidad y la viabilidad de las relaciones entre el agente de cambio y el sistema-cliente va a determinar en buena medida, el éxito o fracaso del proyecto.

La Reunión exploratoria: definición del contrato formal y del contrato psicológico. (Shein, 1970).

a) La reunión exploratoria. Suelen realizarla una o varias personas del sistema-cliente y el agente de cambio. Esta reunión cumple con los siguientes objetivos:

- 1.- Determinar con más precisión el problema.
- 2.- Estimar si es probable que la intervención del agente de cambio preste alguna ayuda a la organización.
- 3.- Estimar si el problema es de interés para el agente de cambio.
- 4.- Planear los pasos a seguir, si es que las respuestas anteriores son afirmativas (Shein, 1970, p.89).

b) El contrato: En este punto conviene aclarar dos aspectos: "la decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la consulta, qué servicios serán prestados y cuáles serán el monto y la forma de pago y, por otra parte, el verdadero contrato psicológico: qué espera el cliente de la relación y qué espera ganar el consultor. Es importante, tanto para el cliente como para el consultor, explorar ambos aspectos del contrato, no sólo el formal" (Shein, 1970, p.91).

c) Selección del lugar de trabajo. La selección del lugar de trabajo comprende varios puntos:

- 1.- "La elección de qué va a observarse y cuándo debe hacerse en colaboración con el sistema-cliente".
- 2.- "El lugar escogido debe estar lo más cerca posible de la cumbre de la organización o del sistema-cliente. Cuánto más alto sea el nivel, mayor probabilidad habrá de poder observar en acción los valores, normas y objetivos básicos..."  
Por otro lado, tenemos que, "cuánto más alto sea el nivel, tanto mayor

será el fruto que se logre en cuales quiera de los procesos que se hayan de realizar".

3.- "Debe escogerse un lugar donde sea fácil observar los procesos interpersonales y de grupo". El consultor debe tener acceso a reuniones del cuerpo gerencial, a actividades periódicas de dos o más miembros del grupo principal, y a situaciones en que los miembros del grupo se traten unos a otros como suelen hacerlo.

4.- "El lugar escogido debe ser uno donde se realice el verdadero trabajo."

#### **4.2 ENTRADA:**

Una vez que cuenta con la información general, el consultor establece contacto con los diferentes grupos o equipos de trabajo, los reconoce y ubica su estructura interna, particularmente a los líderes.

#### **4.3 DIAGNOSTICO:**

Con base en el reconocimiento anterior, el consultor está en disposición de establecer un primer diagnóstico, el cual es planteado a los grupos para que sus integrantes expresen sus puntos de vista acerca de las posibles causas del o los problemas detectados.

Identificar la problemática y las necesidades de una empresa es un punto primordial para implementar un programa de desarrollo organizacional. La fase de diagnóstico es decisiva, ya que proporcionará las bases para desarrollar un proyecto de cambio.

Para elaborar un diagnóstico habrá que tener presente los siguientes factores:

1.- Las características estructurales, funcionales y culturales de la organización.

2.- El diagnóstico deberá ser producto de un análisis concienzudo y detallado de una gran variedad de elementos que se conjugan en el ámbito organizacional, para poder identificar cuales son las áreas que presentan dificultades en su funcionamiento.

3.- El proceso de diagnóstico implica una secuencia lógica y organizada de pasos a desarrollar. Es importante que el agente de cambio o consultor en D.O. defina cual será el método de investigación a utilizar y cual el modelo para analizar la información.

4.- Las necesidades de la empresa con que se trabaje darán la pauta para que el agente de cambio determine si habrá de enfocar su labor hacia uno o varios subsistemas o hacia el sistema en su totalidad.

5.- La recopilación de la información puede encaminarse hacia el análisis de los equipos naturales (La alta Gerencia, El Departamento de Producción, el grupo de investigación, etc.), los niveles jerárquicos (La alta Gerencia, La Gerencia Media o la fuerza de trabajo), o mediante los procesos organizacionales que se efectúan. Dichos procesos influyen sobre la toma de decisión, la comunicación, relaciones intragrupalas e intergrupales, manejo de conflictos, fijación de objetivos y métodos de planeación, es por ello que al elaborar el diagnóstico deberá presentárseles atención a estos elementos.

Adel Ferrer (1973) postula que el diagnóstico abarca el análisis de la realidad, la decisión de objetivos concretos y del estudio de las alternativas más convenientes de acción.

#### **4.3.1 FASES DEL DIAGNOSTICO**

El diagnóstico supone recopilar, ordenar y analizar todos los datos válidos, para poder describir con precisión el estado de la organización, identificar sus necesidades reales e importantes y proyectar los cambios adecuados. (Adell Ferrer, 1973).

Existen tres fases importantes en el diagnóstico:

- **Recopilación de la información.**
- **Sistematización de la información en un informe.**
- **Discusión de la información con los responsables.**

El proceso se inicia con la identificación del problema por parte del cliente, lo que sirve de punto de partida al agente de cambio para recopilar información. Conforme avanza en el proceso, irá detectando otras causas, lo que ayudará a tener un cuadro más completo del problema.

El agente de cambio debe de contar con el apoyo de la Gerencia al intervenir en el sistema, no solo para obtener información pertinente sino también para elaborar el diagnóstico. Recopilará la información a través de diferentes métodos, lo que servirá para dar una simbología de los hechos y con ello descifrar la problemática. Sin embargo necesita reunirse con la Gerencia para que en conjunto analicen esta información y elaboren el diagnóstico. Solo así, se podrá llegar a una verdadera comprensión de la problemática del organismo, sin hacer a un lado los objetivos propios de la Gerencia.

El organismo en su totalidad, en primer instancia debe poseer conciencia de su problemática y confiar en que los problemas tienen solución. Es labor del agente de cambio procurar la confianza a todos los niveles de la organización, de lo contrario la mayor parte de sus esfuerzos se realizará en vano.

#### 4.4 PLANEACION

El consultor posee ya suficientes elementos e información que le permitirán diseñar un plan de cambio organizacional. Este plan es presentado, discutido y en su caso, modificado por los grupos del sistema.

Para ello puede comenzar por analizar los subsistemas que componen la organización. Esta información le será útil para obtener una visión global de la problemática a tratar y le ayudará a formular un programa de investigación.

## **A) SUBSISTEMA TECNICO**

La primera variable que debe tenerse en cuenta es la tecnología de la organización. El agente de cambio deberá plantearse varias preguntas, entre ellas:

- ¿Cuál es la situación respecto a la industria como un todo?
- ¿Y respecto a otras industrias en el mismo campo de actividad?
- ¿Es una tecnología moderna o anticuada?
- ¿Dicha tecnología permite y fomenta la iniciativa y la creatividad individual y el control sobre el destino propio (o crea la uniformidad a causa de un flujo programado, rígido e inflexible).

No hay duda que cambiar la tecnología de una organización es de suma importancia para generar cambios en la conducta individual y grupal. Por desgracia, gran parte de lo que llamamos tecnología implica un alto costo de instalación, por lo que se adquiere con la intención de utilizarla por varios años. Este punto disminuye las posibilidades de cambiar en este renglón.

## **B) SUBSISTEMA ESTRUCTURAL**

Algunas preguntas que puede plantearse para analizar la estructura, son las siguientes:

- ¿Cuán grande es la organización?
- ¿Cuántos niveles jerárquicos tiene?
- ¿De qué tipo son las relaciones físico-espaciales?
- ¿Qué naturaleza tienen las relaciones de autoridad?
- ¿Cómo es el tipo de control?
- ¿Las reglas cómo se aplican al sistema organizacional: falso representativo, o centrado en el castigo?
- ¿La comunicación se transmite en forma clara, tanto vertical como horizontal?

Una observación digna de mencionarse es que la estructura se encuentra influenciada por la tecnología. Esta puede facilitar o entorpecer la tarea de delegación de funciones, manejar las reglas, aplicar las recompensas y castigos y utilizar las comunicaciones. (Bartlett y Kayser, 1980).

### **C) SUBSISTEMA ESTILO DE LIDERAZGO**

El agente de cambio necesita explorar los estilos de liderazgo en varias partes secundarias de la organización (Bartlet y Kayser, 1980).

Es de vital importancia identificar el tipo de liderazgo, ya que éste nos proporcionará datos que ayudarán a comprender mejor el funcionamiento del organismo.

El liderazgo es a su vez, importante para modelar las actitudes y el comportamiento de los empleados.

También es un factor que interviene en la planeación y organización del trabajo. (Howel, 1979).

### **D) SUBSISTEMA HUMANO**

El agente de cambio debe recordar que cada individuo posee un sistema personal, aunque con el tiempo, la tecnología, la estructura y el estilo de liderazgo pueden ir modificando tales sistemas.

El objetivo radica en crear un clima donde todos busquen satisfacer sus necesidades no colmadas, en base a que en el proceso de satisfacer sus necesidades individuales también cumplirán con las de la organización. (Bartlet y Kayser, 1980).

El elemento humano es un sistema complejo que requiere de una comprensión absoluta, ya que todos los procesos tecnológicos como administrativos se realizan a través de interacciones personales. (Shein, 1973).

El Desarrollo Organizacional procura armonizar los procesos de una organización, dando especial interés a los procesos humanos.

## **4.5 ACCION**

Se refiere específicamente a la puesta en práctica del plan establecido previamente, siguiendo escrupulosamente la secuencia fijada, con el fin de controlar el procedimiento con un mínimo de error.

## **4.6 EVALUACION**

Aquí, el grupo o grupos se reúnen nuevamente para comentar y retroalimentar el proceso de cambio planeado, definiendo los resultados obtenidos y categorizándolos. El objetivo es evaluar y corregir todo el plan, además de hacer las mediciones correspondientes, con la herramienta indicada, en el área o áreas que participaron en la intervención. Esta se puede llevar a cabo durante el proceso o al finalizar este, la experiencia nos señala que si cada fase del proceso es bien ejecutada, esto va a permitir que se facilite la realización de la siguiente fase o etapa y la aceleración de tal forma que el ciclo completo puede terminarse en menos tiempo.

## **4.7 TERMINACION**

Este es el cierre de la consultoría en Desarrollo Organizacional. Los problemas detectados en el diagnóstico han sido resueltos, el cambio planificado deberá automantenerse y generar sus propias estrategias correctivas.

El modelo anteriormente presentado forma parte de un grupo de modelos, que se les ha considerado dominar clásicos, por que constituyen los primeros esquemas estructurados acerca del proceso de cambio planificado. Los esfuerzos anteriores ciertamente fueron determinantes y proporcionaron a los precursores del D.O. los elementos primarios, con los cuales ellos pudieron elaborar la integración y descripción de los pasos en la consultoría en D.O. existen otros modelos de cambio planificado que son los más recientemente conformados. Su principal beneficio es que son fruto de un década de experimentación. Sus creadores a diferencia de los clásicos, cuya formación venía de la teoría y praxis de técnicas originarias de D.O., poseen una larga o mediana trayectoria de práctica de D.O., específicamente, lo cual es sumamente valioso.

De manera general podemos decir que todos los modelos, clásicos y recientes están estructurados en forma muy similar, ambos pretenden funcionar como canales de cambio, y han sido diseñados con el objetivo de que funcionen como estrategias de intervención



para el cambio planeado, el modelo de consultoría que anteriormente presentamos y los demás, nos hace suponer un origen común: la preocupación por dar respuesta a la necesidad de controlar y conducir los cambios para facilitar el proceso adaptativo de las organizaciones.

Nuestra crítica a éste modelo en particular se basa a que se enfoca a la satisfacción de los objetivos de la organización, más que a los del desarrollo personal de los recursos humanos, para lograr lo anterior creemos, que es de vital importancia modificar los papeles del agente de cambio. De ahí que se consideren que éste debe adoptar nuevas habilidades. Presentamos a continuación las fases del modelo que utilizamos para la realización de esta investigación.

EXPLORACION

\*

ENTRADA

\*

DIAGNOSTICO

\*

PLANEACION

\*

ACCION

\*

EVALUACION

\*

TERMINACION

El siguiente esquema integra en forma sistemática y global las etapas del proceso de consultoría que normalmente se utilizan en D.O..

**PROCESO DE CONSULTORIA  
MODELO DE INVESTIGACION-ACCION**

**PROCESO DE ENTRADA**

★  
**REALIZAR PREDIAGNOSTICO CON LA INFORMACION DE  
NECESIDADES SENTIDAS EN GENERAL POR EL CLIENTE**

★  
**REALIZAR HIPOTESIS PRELIMINAR VERIFICARLA CON EL  
CLIENTE RECOLECTAR INFORMACION ADICIONAL**

★  
**DISEÑAR EL ESQUEMA PARA RECOPIRAR INFORMACION VALIDA**

★  
**RECOLECTAR LOS DATOS Y ORGANIZAR LA INFORMACION**

★  
**EFFECTUAR DIAGNOSTICO CONJUNTO CLIENTE CONSULTOR**

★  
**ESTABLECIMIENTO CONJUNTO DE OBJETIVOS DE CAMBIO**

★  
**PLANIFICACION DE LA INTERVENCION**

★  
**FORMULACION DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO**

★  
**IMPLANTACION**

★  
**ESTABILIZACION DEL CAMBIO**

★  
**SEGUIMIENTO Y EVALUACION**

Posteriormente mostramos la aplicación del modelo de consultoria en un escenario de trabajo, donde se demostrará la eficiencia del mismo y el éxito de la intervención.

# CAPITULO 5

## **CAPITULO 5**

### **APLICACION DE UN MODELO DE CONSULTORIA DE D.O. EN UNA EMPRESA DE SERVICIO.**

#### **5.1 METODO**

##### **5.1.1. OBJETIVO**

Demostrar como a través de un modelo de Desarrollo Organizacional se pueden lograr cambios para mejorar la organización, incrementando la productividad, eficiencia y calidad con la aplicación del modelo de consultoría, cuyo éxito se demostrará observando como se eleva la calidad en el servicio redundando en el aumento de las ventas del restaurante y por consiguiente logrando mayores beneficios económicos en la organización.

##### **5.1.2 SUJETOS**

La presente investigación se realizó con una muestra de 13 meseros, y un barman los cuales fueron seleccionados de una población de 25 personas:

Un Gerente de restaurante, un capitán de meseros, tres susheros, trece meseros, un barman, una cajera, un hostter, un valet parking y tres cocineros.

##### **5.1.3 MUESTREO**

El tipo de muestreo que se utilizó fue un "muestreo probabilístico por área", ya que la muestra fue seleccionada en base al puesto y funciones que desempeñan en la empresa.

##### **5.1.4 TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se llevó acabo fue descriptivo de campo.

Descriptivo: ya que solo se pretendió describir las características más importantes del fenómeno demostrando cuantitativamente, la frecuencia y desarrollo de los hechos.

De campo: ya que la aplicación del modelo de Desarrollo Organizacional se realizó en el medio natural que rodea a los participantes, es decir, que la investigación se llevó a cabo en el lugar donde se manifiesta el fenómeno.

### 5.1.5 MATERIALES

Se utilizaron listas de asistencia del personal, reportes de control de ventas diario/semanal tanto de alimentos, como de bebidas, así como un control de ventas global diario/semanal.

Se utilizaron además un formato de encuesta, y de entrevista así como un cuestionario de opinión, listas checables (observaciones del servicio semanal), comandas, menús, así como un cuestionario de actitud de ventas que consta de 36 reactivos, y una hoja de respuestas, con un código que se encuentra dividido de la siguiente manera:

FA (Firmemente de acuerdo)

A (En acuerdo)

I (Indeciso o incierto)

D (En desacuerdo)

FD (Firmemente en desacuerdo)

Dicho cuestionario mide las siguientes subescalas: Sentido de Urgencia, Soporte, Responsabilidad, Impacto, Efecto, Flexibilidad, Moral, Actividad, Capacitación. Que a continuación se describen:

#### **Sentido De Urgencia:**

Esta sub escala indica que las personas que contestaron el cuestionario, piensan que el volumen de ventas en la empresa es bueno, no es necesario incrementarlo, es decir, no toman como una prioridad el aumentar las ventas.

**Soporte:**

Los resultados muestran que su labor de venta no puede incrementarse o mejorar, por la falta de apoyo de la empresa, piensan que aún si ellos trabajan con empeño para incrementar las ventas, no recibirán el respaldo, por lo tanto utilizan esto como una justificación de desaliento.

**Responsabilidad:**

En esta escala se observa que los encuestados creen que el poder perder o ganar una venta no tiene nada que ver con su actuación, no se sienten comprometidos al logro de los resultados, ya que en general no piensan que el alcanzar los objetivos de ventas depende de ellos.

**Impacto:**

La respuesta a esta escala señala que el personal piensa que lo que hacen no influyen en el logro de metas de la empresa, sienten que como vendedores no cuentan con los elementos necesarios para impresionar al cliente y lograr una venta, y que su esfuerzo no contribuye al éxito de la compañía, por que se sienten inseguros de su actuación.

**Efecto:**

La escala indica que los encuestados opinan que el manejo que tengan de su labor de venta no repercute en los resultados de la misma pues se inclinan a pensar que la venta es azarosa. Tampoco creen que si el volumen de ventas aumenta, el éxito de la empresa ayudará a que la situación de sus empleados mejore.

**Flexibilidad:**

Los restados de la escala señalan que el personal piensan que no es conveniente probar nuevas técnicas de ventas pues el método que utilizan es bueno, y al intentar nuevas cosas, en lugar de incrementar su labor ésta disminuirá, ya que requerirían de mayor tiempo para recabar información.

### **Moral:**

En esta escala se observa, que las personas piensan que si la empresa se preocupa por aumentar las ventas, la situación de los vendedores será difícil, pues sienten que no estarían dispuestos a dar un mayor esfuerzo del que esta dando actualmente para cumplir los objetivos.

### **Actividad:**

Las respuestas a ésta escala muestran que los encuestados creen que si los clientes ya saben lo que van a comprar les disgustaría que el vendedor les haga una recomendación por lo tanto solo se dedican a tomar pedidos, y el producto se vende sólo y no es necesario que ellos se ayuden y asesoren al cliente para tomar una decisión.

### **Capacitación:**

La actitud de esta escala, muestra que los encuestados piensan que si el vendedor conoce el producto y el precio de éste, su labor es aceptable por lo tanto no necesita ser entrenado, pues opina que con éstos dos elementos podrán alcanzar sus objetivos.

Dentro del proceso de aplicación se utilizó un manual de sesiones de trabajo a nivel operativo, tarjetas que contienen preguntas y respuestas referentes a alimentos y a bebidas, y hojas de asignaciones por cada uno de los meseros con la finalidad de dar un seguimiento en el piso.

El equipo de trabajo que se utilizó, estuvo conformado por : un rotafolio, televisor, video cassetera, un video cassette, cámara de video, marcadores, hoja de rotafolio, mesa acondicionada para el servicio del restaurante japonés, la cual utiliza palillos, oshiborera, oshibori, así como servilleta y plato.

## 5.2. PROCEDIMIENTO

La presente investigación se realizó en una organización de servicio restaurantero de tipo japonés, en la cual se pretendió demostrar como a través de la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional, se pueden lograr cambios para mejorar la organización, incrementando la productividad, eficiencia y calidad con la aplicación del modelo de consultoría, cuyo éxito se demostrará observando, como se eleva la calidad en el servicio redundando en el aumento de las ventas del restaurante y por consiguiente logrando mayores beneficios económicos en la organización.

Para llevar a cabo dicha investigación, se aplicó el modelo de consultoría en Desarrollo Organizacional propuesto por D. Kolb y A. Frohman en el año de 1970, que consta de siete etapas, mencionadas anteriormente.

Para la aplicación del mismo se contó con un equipo de trabajo que estuvo conformado de la siguiente manera: Director General de la Consultoría y dos consultores en D.O.. La primera etapa del modelo (EXPLORACION) que por su naturaleza y características fueron negociadas por las partes directivas de ambas organizaciones, es decir el Director del restaurante (cliente) y el Director de la consultoría .

La aplicación del modelo se describe a continuación:

### 5.2.1 EXPLORACION

Dentro de la investigación, la exploración constituyó la primer etapa, del modelo en la que se realizaron tres entrevistas entre el Director de la organización (cliente) y el Director de la consultoría, en donde se estableció un clima de confianza, a través de un diálogo abierto, con la finalidad de lograr una empatía y tener una aproximación a la totalidad de la organización, y para ello se tocaron aspectos como la experiencia de trabajo y trayectoria laboral del especialista, y se informó de la situación real en la que se encontraba la organización en ese momento según el punto de vista del Director, el cual consideró que la problemática principal consistía en la baja venta del restaurante problema que podía ser derivado del nivel operativo.



El consultor propuso, por su parte realizar un análisis detallado y diagnosticar las condiciones en la que se encontrara la organización, verificando si efectivamente el problema partía de un nivel operativo, o bien, se podrían localizar otros factores que estuvieran afectando la salud de la organización.

Posteriormente se llegó a un acuerdo entre ambas partes, en donde se estableció un compromiso para la participación en el proceso de cambio.

La siguiente reunión se llevó a cabo con el objetivo de recabar información referente a la filosofía, valores y objetivos de la organización, los cuales se resumen en el siguiente lema : " LOGRAR LA EXCELENCIA", se pidió información de las ventas diarias y semanales pertenecientes al mes de Julio (anexo 1).

En una tercera reunión , se estableció un contrato formal, en el que se especificó que el tiempo que duraría el análisis sería de dos semanas (catorce días, incluyendo sábados y domingos por ser los dos días de mayor movimiento).

Posteriormente se realizó una presentación al Director de la organización con los dos consultores en Desarrollo Organizacional, conjuntamente con una calendarización de actividades de trabajo.

### **5.2.2 ENTRADA**

En esta etapa se estableció contacto directamente con el personal del restaurante , en donde se realizó una presentación formal con la Gerente del restaurante, la cual mostró las instalaciones del lugar y posteriormente presentó a los consultores con el personal a su cargo, el cual estuvo conformado por un capitán de meseros, tres susheros, trece meseros, un barman, una cajera, una hostter, un valet parking, y tres cocineros.

Se les explicó el motivo de la presencia, en donde se les dijo que se habían detectado algunos problemas en la organización y que por ésta razón el Director hizo un llamado a la consultoría solicitando una intervención que ayudara a detectar las fallas posibles, en caso de existir, para que con su apoyo y colaboración se pudiera darles solución.

En una segunda visita, se realizó una entrevista con la Gerente del restaurante y los consultores en donde se le pidió que expusiera su punto de vista en cuanto a la situación del restaurante, la cual consideró que existía "poca atención al cliente y falta de capacitación al personal".

En una entrevista posterior con el capitán de meseros, se le pidió que explicará la operación de trabajo del restaurante, con el objetivo de que la consultoría conociera el sistema de operación real de trabajo en acción, y posteriormente pudiera realizar observaciones para identificar fallas y errores en el servicio.

### **5.2.3. DIAGNOSTICO**

El diagnóstico se realizó en tres fases:

#### **5.2.3.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION**

La recopilación de información se llevó a cabo en once sesiones de trabajo, en una primera sesión se reunió a todo el personal en donde se llevó a cabo una dinámica grupal conocida como "torbellino de ideas" con el objetivo de que los participantes del grupo expusieran con la mayor libertad sobre un tema o problema, y así producir ideas originales o soluciones nuevas. La dinámica se llevó a cabo de la siguiente manera: como primer paso se les informó al grupo del objetivo del ejercicio, posteriormente se les dio las instrucciones pidiéndoles que expusieran espontáneamente cada uno, en forma ordenada sus ideas y opiniones en relación a la situación real de la organización, haciendo hincapié en que las ideas, opiniones etc. podrían ser positivos y/o negativos, ya que la información se manejaría confidencialmente.

En una segunda sesión se aplicó una encuesta a todo el personal, la cual se muestra en el cuadro 1.

### CUADRO # 1

#### ENCUESTA

DIRECCION: DEPARTAMENTO:  
FAVOR DE CRUZAR LA RESPUESTA QUE SIENTA USTED SE  
APEGA MAS A LA REALIDAD.  
EXISTEN (N) EN LA EMPRESA:

1 DIFICULTAD PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS FIJADOS	SI NO
2 CAMBIOS FRECUENTES EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO	SI NO
3 PERSONAL OCIOSO	SI NO
4 SOBRECARGAS DE TRABAJO	SI NO
5 MEDIOS INADECUADOS PARA CUMPLIR CON LAS TAREAS ASIGNADAS	SI NO
6 RECURSOS INSUFICIENTES PARA DESARROLLAR EL TRABAJO	SI NO
7 FALTA DE APOYO POR PARTE DE OTRAS UNIDADES INVOLUCRADAS CON SU TRABAJO	SI NO
8 RETRASOS FRECUENTES EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	SI NO
9 DESPERDICIOS EXCESIVOS DE MATERIAL	SI NO
10 DAÑOS FRECUENTES EN EL EQUIPO	SI NO
11 MANTENIMIENTO EXCESIVO DEL EQUIPO	SI NO
12 FRECUENTES ACCIDENTES DE TRABAJO	SI NO

Posteriormente se realizó al grupo de meseros una entrevista, ya que por ser el personal que se encontraba en contacto directamente con el cliente (comensal), y que por datos obtenidos anteriormente tanto en la dinámica aplicada y la encuesta, reflejaban aparentemente cierta problemática. La entrevista constó de siete preguntas, las que se exponen en el cuadro número 2.

## CUADRO # 2

### ENTREVISTA

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

ESCOLARIDAD:

- 1.- ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONA TODOS LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA QUE REALICE SU TRABAJO?
- 2.- ¿SU LUGAR DE TRABAJO ES APROPIADO?
- 3.-¿CREE USTED TOTALMENTE PREPARADO PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO?
- 4.- ¿TIENE ALGUNA DIFICULTAD PARA MANEJAR SU EQUIPO DE TRABAJO?
- 5.- ¿CREE NECESARIAS TODAS LAS OPERACIONES QUE REALIZA EN SU TRABAJO?
- 6.- SI ESTUVIERA EN SUS MANOS, ¿QUE MODIFICACIONES HARIA A LOS PROCEDIMIENTOS?
- 7.- ¿SE SIENTE SATISFECHO EN SU TRABAJO?

CUADRO # 3

CUESTIONARIO

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA:

ESCOLARIDAD:

FAVOR DE CRUZAR LA RESPUESTA QUE CONSIDERE ADECUADA

1. ¿TIENE DIFICULTAD PARA EL DESEMPEÑO DE SU PUESTO?

¿POR QUE? \_\_\_\_\_ SI \_\_\_\_\_ NO

2. ¿CONSIDERA QUE HAY DEMASIADOS CAMBIOS EN LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO? SI \_\_\_\_\_ NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

3. ¿TIENE DIFICULTAD PARA EL MANEJO DEL EQUIPO Y HERRAMIENTA QUE UTILIZA? SI \_\_\_\_\_ NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

4. ADEMÁS DE LOS ESTUDIOS QUE USTED POSEE, ¿CREE QUE NECESITA OTROS PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ DEL PUESTO?

SI \_\_\_\_\_ NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

5. ¿CONSIDERA QUE EL EQUIPO DE TRABAJO REQUIERE DE MANTENIMIENTO Y/O CAMBIOS POR OTROS MEJORES?

SI \_\_\_\_\_ NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

6. ¿CREE USTED CONVENIENTE TOMAR CURSOS DE CAPACITACION?

SI \_\_\_\_\_ NO

¿POR QUE? \_\_\_\_\_

En una sesión posterior, al mismo grupo de meseros se les aplicó un cuestionario de opinión (cuadro # 3) y un cuestionario de actitud de venta (cuadro # 4) por ocupar un puesto en el cual se requiere de esa habilidad, con la finalidad de medir la actitud de venta, el cual contiene treinta y seis reactivos, encaminados a detectar la importancia que tiene el desempeño de impactar en la venta efectiva.

#### CUADRO # 4

### CUESTIONARIO DE ACTITUDES DE VENTAS

CODIGO:

- FA FIRMEMENTE DE ACUERDO
- A EN ACUERDO
- I INDECISO O INCIERTO
- D EN DESACUERDO
- FD FIRMEMENTE EN DESACUERDO

1. De todos los problemas que enfrentamos en ésta empresa, uno de los más urgentes es la necesidad de aumentar las ventas.
2. Podríamos realizar una mejor labor de ventas en ésta empresa, si recibiéramos un mayor apoyo por parte de nuestra administración.
3. Cuando un presunto cliente decide no comprar, siento que yo en lo personal he perdido la venta.
4. A pesar de que me gusta ver que la empresa logra alcanzar sus metas de venta, me engañaría a mi mismo, si pensará que lo que hago influye grandemente en ello.
5. Si nuestro volumen de venta aumenta, nuestra empresa tendrá más éxito todos nos veremos más beneficiados por ello.
6. Espero desarrollar algunas nuevas técnicas de venta con un medio para mejorar mi labor de venta.
7. Sería hacer posible que los vendedores lograrán mayores ventas, pero a muchos de nosotros no nos va a gustar la presión que vamos a sentir para vender más en nuestra empresa.
8. La mayoría de los clientes saben qué es lo que desean comprar, y no les gusta que un vendedor trate qué es lo que más les conviene.
9. No obstante cuánta experiencia se tenga como vendedor, siempre puede uno sacar provecho de más entrenamiento en técnicas de venta.
10. Existen varios aspectos en los cuales ésta empresa debería de estar trabajando, pero el incrementar las ventas no es uno de los más importantes.

11. La compañía tiene un gran empeño por hacer lo que sea necesario para incrementar las ventas.

12. Pienso que tengo una seria obligación de hacer cualquier cosa que este en mi alcance para llegar a la meta de ventas que se ha fijado la empresa.

13. Como vendedor particular, no puede tener un control efectivo sobre el aumento y disminución de las ventas de la empresa.

14. No obstante cuánto incremente el volumen de ventas en ésta empresa, ello no ayudará a vendedores como yo.

15. Se que podría aumentar mis ventas si adoptará algunas técnicas de ventas nuevas.

16. Cuando los vendedores saben que están produciendo más ventas están, realizan su trabajo con mayor orgullo.

17. Nuestro producto es del tipo de los que se venden solos, y por ello mi trabajo consiste principalmente en levantar pedidos.

18. Un vendedor debe muy bien estar entrenado para llevar a un cliente hasta el punto preciso en que éste pueda tomar una decisión positiva.

19. El volumen actual de venta en esta empresa es lo suficientemente alto, por lo tanto no necesitamos hacer nada más para incrementarlo.

20. En el caso de un vendedor, si pone todo su empeño para realizar mejor su trabajo de ventas, recibirá un apoyo total por parte de la empresa.

21. El incrementar las ventas podrá ser importante para la empresa, más yo no lo considero una responsabilidad personal.

22. A pesar de que yo sólo soy un vendedor en una compañía grande, el que yo logre incrementar mis ventas puede tener una influencia significativa en el éxito o fracaso de la empresa.

23. Incrementar las ventas es una magnífica idea, pero desafortunadamente en ésta empresa esto no hará que mi vida mejore en nada.

24. Estoy dispuesto a cambiar mi táctica para vender, si con ello logro aumentar mi volumen de ventas.

25. Si ésta empresa diera al trabajo de ventas una prioridad mayor, creo que el entusiasmo de los vendedores respecto a su trabajo aumentaría.

26. No puede uno ser un vendedor efectivo a menos que se tome en forma muy activa la iniciativa, desde el momento en que se saluda al cliente hasta el de cerrar la venta.
27. Cuando los vendedores conocen el producto que venden y sus precios, generalmente podrán realizar una labor aceptable sin necesidad de recibir entrenamiento de ventas.
28. En ésta empresa, es fundamental que aumentemos el volumen de nuestras ventas para que podamos mejorar nuestra situación financiera.
29. Tratándose de aumentar las ventas nuestra administración habla más de lo que en realidad hace.
30. No podré realizar mi trabajo en la forma en que se supone debería hacerlo, si me tengo que preocupar por los objetivos de venta de la empresa.
31. Si el esfuerzo por vender más de mi parte y de parte de mis otros compañeros de trabajo es más efectivo, creo que definitivamente podremos construir al éxito de la empresa.
32. Todos los que laboramos en ésta empresa tendríamos una mejor situación, si el esfuerzo por incrementar las ventas resulta exitoso.
33. Algunas veces me doy cuenta de que existen formas que me ayudarían a incrementar mis ventas, pero no me gusta experimentar con cosas que no conozco.
34. Cuando una empresa se preocupa por aumentar sus ventas ello significa que las cosas se van a poner difíciles para los vendedores.
35. Como vendedor, soy responsable de ayudar a mis clientes que decidan que es lo que deben comprar.
36. Salvo contadas excepciones los vendedores de ésta empresa no necesitan recibir más entrenamiento.



El procedimiento de calificación del cuestionario se describe a continuación:

Clave de respuestas del cuestionario:

- 1) Urgencia: 1, 10, 19, 28.
  - 2) Soporte: 2, 11, 20, 29.
  - 3) Responsabilidad: 3, 12, 21, 30.
  - 4) Impacto: 4, 13, 22, 31.
  - 5) Efecto: 5, 14, 23, 32.
  - 6) Flexibilidad: 6, 15, 24, 33.
  - 7) Moral: 7, 16, 25, 34.
  - 8) Actividad: 8, 17, 26, 35.
  - 9) Aceptación de la Capacitación: 9, 18, 27, 36.
- Respuestas afirmativas: 1, 3, 5, 6, 9, 11, 12, 16, 18, 20, 22, 24, 25, 26, 28, 31, 32, 35.

De acuerdo a las subescalas anteriores, la calificación del cuestionario se realizó de la siguiente manera:

1.- En la hoja de respuesta aparece el siguiente código:

FA            A            I            D            FD

2.- Al calificar, únicamente se consideraron FA, de las respuestas afirmativas, y las restantes se consideraron como respuestas inapropiadas.

3.- A cada respuesta se le asignó un porcentaje de 25%, siendo graficadas las respuestas inapropiadas.

### **5.2.3.2 SISTEMATIZACION DE LA INFORMACION**

#### **REPORTE GLOBAL DE "TORBELLINO DE IDEAS"**

En cuanto a la dinámica que se aplicó al personal, las ideas y opiniones se analizaron con el fin de extraer aquellas que fueran más valiosas y apegadas a la práctica, efectividad y acción concreta dentro de la organización.

Estas ideas fueron clasificadas en dos aspectos: FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, que se muestran en el cuadro # 5

**CUADRO # 5**

<b>FUERZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
La gente quiere salir adelante	Falta de organización
Apoyo de la empresa	Falta de comunicación
Aceptación del público hacia la comida	Falta de capacitación
Innovación de platillos	Problemas en la atención al cliente
Variedad de platillos	Maltrato al cliente
Calidad en los alimentos	Falta de distribución e identificación de espacios
Aceptación del equipo de trabajo	Falta de rapidez para tomar comandas
Paciencia de los clientes	Se hacen las cosas de mala gana
Disponibilidad del personal	Se usan momentos inadecuados para corregir
Confianza de jefes con empleados	Hacer el trabajo con apatía
Gente joven	Falta de cooperación
Flexibilidad con los pedidos	Falta labor de venta
Al cliente se le da lo que quiere	Servicio inadecuado
	Mala presentación de los meseros
	Mecanización del trabajo
	Falta de conocimiento de platillos y bebidas

Como resultado de ésta dinámica, se puede observar que la mayoría del personal considera que los problemas de la organización se inclinan hacia los empleados que tienen trato directo con el cliente.

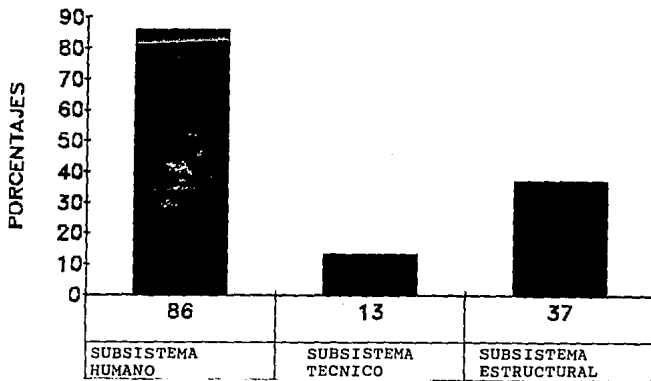
## REPORTE GLOBAL DE LA ENCUESTA

El análisis de los datos fue dividido en tres subsistemas: Subsistema humano, técnico y estructural en donde la clasificación de preguntas para su medición se realizó de la siguiente forma:

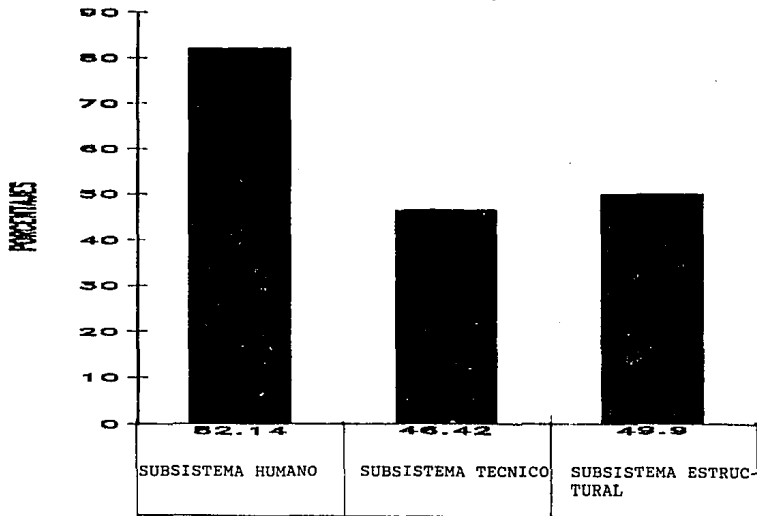
Preguntas 3,7,8 y 9 Subsistema humano  
Preguntas 5,6,10 y 11 Subsistema técnico  
Preguntas 1,2,4 y 12 Subsistema estructural

Los resultados se muestran en el gráfico # 1, observando que de las veinticinco personas a las que se les aplicó la encuesta, el 86% coincidió que en el factor humano se localizan la mayoría de los problemas de la organización, así mismo, un 37% de esa población considero que existen fallas en el área estructural, es decir, en cuanto a procedimientos y estrategias administrativas, y por último un 13% opinó que existía problemática en lo referente a la tecnología, como equipo y herramienta de trabajo.

RESULTADOS ENCUESTA  
GRAFICA # 1



RESULTADOS CUESTIONARIO DE OPINION  
GRAFICA # 2



## **REPORTE GLOBAL DE LA ENTREVISTA Y CUESTIONARIO DE OPINION**

Como se ha podido observar por medio de las aplicaciones anteriores, puede detectarse que la problemática en la organización recae sobre el personal que tiene trato directo con el cliente, es decir, el grupo de meseros. De acuerdo a esto, la entrevista y el cuestionario que se aplicaron a este grupo, fue con el fin de corroborar la información obtenida hasta el momento y así poder hacer un análisis integral de la situación real.

En base a la información obtenida en la entrevista por el grupo de meseros, se pudo detectar que existe básicamente:

- Falta de capacitación y adiestramiento en el puesto
- Falta de labor de venta
- Falta de calidad en el servicio

Los datos obtenidos en el cuestionario se observan en la gráfica # 2 que se describe a continuación:

El 82% del grupo de meseros, consideró que en el subsistema humano se detectan dificultades tales como falta de conocimiento y preparación para el desempeño eficaz del puesto. El 50% de los meseros consideró que en el subsistema estructural existen problemas tales como demasiados cambios en los procedimientos administrativos así como falta de apoyo y atención al personal. Y por último el 46% del grupo consideró que en el subsistema técnico requiere de atención y apoyo, es decir, que el equipo de trabajo necesita de mantenimiento de tipo preventivo y correctivo y/o cambios, Así mismo se requiere de adiestramiento para su manejo. De igual manera como se realizó anteriormente para el análisis en la encuesta, las preguntas en el cuestionario fueron clasificadas en:

**Preguntas 4 y 6 Subsistema humano**

**Preguntas 3 y 5 Subsistema técnico**

**Preguntas 1 y 2 Subsistema estructural**

## **REPORTE GLOBAL DEL CUESTIONARIO DE ACTITUD DE VENTAS**

Con el fin de medir la actitud de venta se aplicó un cuestionario, encaminado a detectar la importancia que tiene el desempeño de impactar en la venta efectiva. Los resultados se muestran en la gráfica # 3.

El reporte de las 9 escalas que se midieron es el siguiente:

### **1.-URGENCIA**

El 33% de los meseros piensa que incrementar las ventas no es tan importante.

### **2.- SOPORTE**

Se observa que el 38% de los meseros sienten que su labor de venta no puede incrementarse o mejorar por falta de apoyo en la empresa, piensan que si aún ellos trabajando con empeño para incrementarlas no recibirían respaldo, por lo tanto utilizan esto como una justificación de desaliento.

### **3.- RESPONSABILIDAD**

El 32% del personal de servicio creen que el perder o ganar una venta no tiene nada que ver con su actuación.

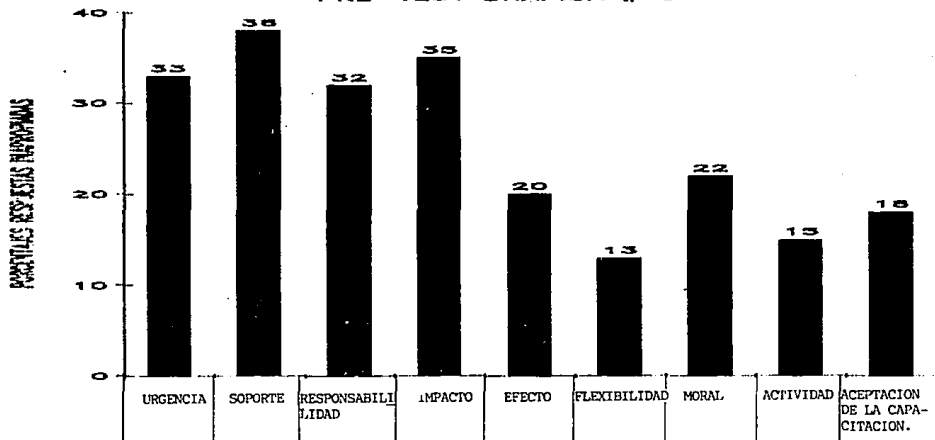
### **4.- IMPACTO**

Las respuestas a esta escala señalan que el 35% de los meseros sienten que como vendedores no cuentan con los elementos necesarios para impresionar al cliente y lograr la venta.

### **5.- EFECTO**

El 20% de los encuestados opinan que el manejo que tengan de su labor de venta repercute en los resultados de la misma.

QUESTIONARIO ACTITUD DE VENTAS  
PRE-TEST GRAFICA # 5



## **6.- FLEXIBILIDAD**

El 13% de la grupo de meseros opinan que es conveniente probar nuevas técnicas de ventas para poderlas incrementar.

## **7.- MORAL**

El 22% de los meseros opina que si la empresa se preocupa por aumentar las ventas, su situación será difícil, pues sienten que no están dispuestos a dar mayor esfuerzo.

## **8.- ACTIVIDAD**

El 15% de los meseros piensan que su labor no se concreta solamente en tomar pedidos, sino saber detectar las necesidades del cliente através de una labor de venta.

## **9.- ACEPTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

El 18% de los meseros piensa que su actitud como vendedores de un servicio, deben conocer al detalle su producto, ya que de esta manera lograrán su meta y tienen muy claro que el ser entrenados los encaminará al éxito personal.

Cabe mencionar que paralelamente a la aplicación de los instrumentos anteriores, se realizaron observaciones directas en piso, es decir en el momento de operación del restaurante, con el fin de sentir, detectar y vivir, la operación del servicio, la relación del mesero con el cliente, así como fallas y conflictos que diariamente se viven en el escenario natural y real de trabajo por el grupo de meseros de la empresa.

Efectivamente, el resultado de las observaciones coincidieron con los reportes y opiniones del personal anteriormente mencionados, observando que existían fallas para proporcionar un servicio eficiente a los clientes, y que prioritariamente con el grupo que se tuvo que capacitar y entrenar fueron los meseros.



### **5.2.3.3 DISCUSION DE LA INFORMACION CON LOS RESPONSABLES**

Posteriormente y como etapa final del diagnóstico se concertó una entrevista, entre el Director general del restaurante y el Director general de la consultoria, con el objetivo de darle un informe de los resultados obtenidos del análisis y diagnóstico, concluyendo lo siguiente:

El principal problema que se detectó en la organización, fue a nivel operativo, específicamente con personal que tiene trato directo con el cliente, es decir su equipo de meseros, se encontró que los meseros no contaban con los conocimientos y entrenamiento adecuado a las necesidades del restaurante, para poder brindar un servicio de calidad y así mismo lograr un impacto con su labor de venta.

Ante ésta problemática los consultores en D.O. diseñaron un plan de cambio organizacional, el cual se le presentó al Director general de la consultoria, dicho plan de trabajo fue negociado y tratado por ambos Directores, a fin de llegar a un acuerdo y ponerlo en práctica por los consultores en D.O.

A continuación se presenta la calendarización de las actividades del plan de trabajo en el cuadro # 6

### **5.2.4 PLANEACIÓN**

De acuerdo a las características y naturaleza del problema detectado en el diagnóstico, la intervención de cambio planeado fue diseñada con la finalidad de lograr un mejoramiento en el subsistema humano, además de distribuir el tiempo, adaptando los horarios que no afectaran el desarrollo normal de las actividades de la organización, para lo cual fue conveniente fijar fechas y programar las actividades, también se estableció con qué tiempo se contaba, espacio y materiales de trabajo.

Las sesiones de trabajo que se establecieron fueron dieciséis, realizadas en el escenario natural, es decir en el restaurante.





**CALENDARIZACIÓN POR ETAPAS DEL MODELO DE CONSULTORIA EN  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL 1991**

ACTIVIDAD		TOTAL DIAS	SEPTIEMBRE																													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
4	PLANEACION: ELABORACION DE MANUAL DEL CURSO DE CAPACITACION	5 DIAS																														
	PROGRAMAR DINAMICAS Y EJERCICIOS POR CADA UNA DE LAS SESIONES																															
5	ACCION: (SESIONES DE TRABAJO) 16 SESIONES	16																														
8	EVALUACION: 1.- LISTA CHECABLE/REGISTRO DE VENTAS	44 DIAS																														
	2.- SEGUIMIENTO EN PISO DIARIO/SEMANAL 3.- REPORTE DE RESULTADO DE EVALUACION, A TRAVES DE GARFICAS																															
7	TERMINACION: ENTREGA DEL MANUAL DE CONCLUSIONES REPORTE FINAL DE LA INTERVENCION	2 DIAS																														

CUADRO # 6

## CALENDARIZACION POR ETAPAS DEL MODELO DE CONSULTORIA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL 1991

ACTIVIDAD		TOTAL DIAS	OCTUBRE																																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
4	PLANEACION: ELABORACION DE MANUAL DEL CURSO DE CAPACITACION	5 DIAS																																	
	PROGRAMAR DINAMICAS Y EJERCICIOS POR CADA UNA DE LAS SESIONES																																		
5	ACCION: (SESIONES DE TRABAJO) 16 SESIONES	16																																	
6	EVALUACION:  1.- LISTA CHECABLE/REGISTRO DE VENTAS	44 DIAS																																	
	2.- SEGUIMIENTO EN PISO DIARIO/SEMANAL 3.- REPORTE DE RESULTADO DE EVALUACION, A TRAVES DE GARFICAS																																		
7	TERMINACION: ENTREGA DEL MANUAL DE CONCLUSIONES REPORTE FINAL DE LA INTERVENCION	2 DIAS																																	

El horario que se estableció fue de 11:00 a 13:00 hrs., considerando que el horario del restaurante es de 14:00 a 23:00 hrs., se procuro no afectar el desarrollo normal de las actividades.

En el cuadro # 7 se presenta el contenido de las sesiones de trabajo para el grupo de meseros.

### **5.2.5 ACCION**

Durante el desarrollo de las sesiones de trabajo se realizaron varias técnicas de aprendizaje, las cuales a través de ensayo-error se lograron modificar.

Se utilizaron técnicas de imitación, aproximaciones sucesivas, juegos de roles, discusión de grupos, solución de problemas y se filmó el desempeño de los participantes con el objetivo de retroalimentar aquellas conductas inadecuadas que efecten al buen trato del cliente.

Los puntos principales que se desarrollaron en las sesiones de trabajo fueron:

- PRESENTACION Y BIENVENIDA AL CLIENTE
- ATENCION PERMANENTE DURANTE EL SERVICIO AL CLIENTE
- SUGERENCIA DE LA 1a. BEBIDA
- SUGERENCIA DE ALIMENTOS
- SUGERENCIA DE LA 2a. BEBIDA
- SUGERENCIA DE ESPECIALIDADES Y PRODUCTOS CAROS
- SUGERENCIA DE POSTRE Y CAFE
- PROMOCION DE LOS OTROS RESTAURANTES
- ENTREGA DE LA CUENTA OPORTUNAMENTE
- DESPEDIDA E INVITACION A REGRESAR

## CUADRO 7

### FLUJO DE CAPACITACION NIVEL OPERATIVO

SESION 1	SESION 2	SESION 3
CONTENIDO	CONTENIDO	CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción</li> <li>- Objetivo de las sesiones</li> <li>- Presentación</li> <li>- Reglas de juego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerzas y Debilidades</li> <li>- Proceso de cambio</li> <li>- Dinámica "Gente con Gente"</li> <li>- Características que debe poseer un mesero.</li> <li>- Perfil del mesero</li> <li>- Actividades Diarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación e higiene</li> <li>- Cuando pedir la intervención de tu jefe</li> <li>- Lo que debes evitar en el servicio</li> <li>- Trabajando en equipo</li> </ul>
SESION 4	SESION 5	SESION 6
CONTENIDO	CONTENIDO	CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Servicio al cliente               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción al cliente</li> <li>* Asignación de la mesa</li> <li>* Levantamiento de 1er. bebida.</li> </ul> </li> <li>- Explicación del acomodo de la mesa</li> <li>- Grabación "Desarrollo de Habilidades"</li> <li>- Retroalimentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases de servicio               <ul style="list-style-type: none"> <li>* Ventajas</li> <li>* Desventajas</li> </ul> </li> <li>- Sugerencias para mejorar el servicio</li> <li>- Grabación "Desarrollo de Habilidades"</li> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Conclusiones generales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a la comida japonesa por parte del Gerente de Servicio</li> <li>- Aprendizaje comida japonesa</li> <li>- Evaluación de conocimientos</li> <li>- Grabación "Desarrollo de habilidades"</li> </ul>

### FLUJO DE CAPACITACION NIVEL OPERATIVO

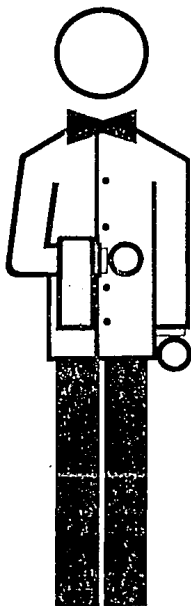
<b>SESION 7</b>	<b>SESION 8</b>	<b>SESION 9</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>CONTENIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retroalimentación de la grabación</li> <li>- Reforzamiento trabajado con el equipo</li> <li>- Desarrollo de Habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio al cliente                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* Recepción al cliente</li> <li>* Asignación de la mesa</li> <li>* Levantamiento de la 1ra. y 2da. bebida</li> <li>* Ofrecer menú</li> <li>* Ofrecimiento de un 2do menú</li> <li>* Ofrecer postre</li> <li>* Entrega de cheque</li> <li>* Despedida</li> </ul> </li> <li>- Grabación y retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica</li> <li>- Preparativos para el servicio en el salón del restaurante</li> <li>- Lectura</li> <li>- Comentarios</li> <li>- Dinámica aprendizaje de platillos</li> </ul>
<b>SESION 10</b>	<b>SESION 11</b>	<b>SESION 12</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>CONTENIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica</li> <li>- Retroalimentación pasos del servicio</li> <li>- Película (servicio al cliente)</li> <li>- Comentarios</li> <li>- Dinámica "Aprendizaje de platillos"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenido</li> <li>- Dinámica</li> <li>- Continuación de la película "servicio al cliente"</li> <li>- Conclusiones</li> <li>- Desarrollo de Habilidades</li> <li>- Dinámica "Aprendizaje de platillos"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinámica "Olas y Tormentas"</li> <li>- Retroalimentación</li> <li>- Desarrollo de habilidades</li> <li>- Dinámica "Aprendizaje de platillos"</li> </ul>



### FLUJO DE CAPACITACION NIVEL OPERATIVO

<b>SESION 13</b>	<b>SESION 14</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>CONTENIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Dinámica "cuchicheo" (Diálogos simultáneos)</li><li>- Pasos del servicio al cliente</li><li>- Calidad en el servicio</li><li>- Desarrollo de Habilidades (Desempeño de roles)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Película "Búsqueda de la Excelencia"</li><li>- Comentarios en grupo</li><li>- Reforzamiento "Calidad en el Servicio"</li><li>- Desarrollo de Habilidades</li></ul>
<b>SESION 15</b>	<b>SESION 16</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>CONTENIDO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de habilidades (Desempeño de roles)</li><li>- Evaluación y retroalimentación de las sesiones anteriores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollo de Habilidades/ Grabación</li><li>- Palabras por parte del Director General del restaurante</li><li>- Dinámica "Aprendizaje de platillos y bebidas"</li><li>- Clausura</li></ul>

**MESERO**



Además de tratar diferentes temas, contenidos en el manual de capacitación tales como:

- ACTIVIDADES DIARIAS DEL MESERO
- PERFIL DEL MESERO
- FUNCIONES PRIMARIAS DE UN PRESTADOR DE SERVICIO
- PUNTOS IMPORTANTES PARA DAR UN EXCELENTE SERVICIO
- PRESENTACION E HIGIENE DEL MESERO
- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL MESERO
- CARACTERISTICAS QUE DEBE POSEER UN MESERO
- LO QUE DEBES EVITAR EN EL SERVICIO
- SUGERENCIAS PARA MEJOR EL SERVICIO
- TRABAJANDO EN EQUIPO
- CUANDO PEDIR LA INTERVENCION DE TU JEFE
- EL MENU
- RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL MENU

Como ejemplo del contenido de los temas que se trataron podemos mencionar los siguientes:

### **ACTIVIDADES DIARIAS DEL MESERO**

- Conocimientos diarios
- Preparación del salón
- Servicios especiales
- Entrega de turno

### **PERFIL DEL MESERO**

Dentro de un marco de referencia ideal, el mesero debe contar con las siguientes características:

#### **Personales:**

- Amable y cortés
- Atento y discreto
- Presentación y postura excelentes
- Puntual
- Honesto

### De relaciones humanas:

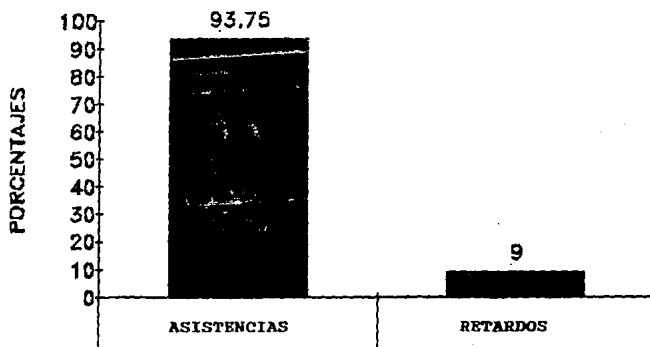
- Buen fisonomista
- Discreto en su trato
- Consciente de lo que su labor representa para la imagen del restaurante
- Trato fino

### Técnicas y experiencia:

- Conocimientos sobre gastronomía
- Conocimientos sobre:
  - \* su restaurante
  - \* sus productos
  - \* la competencia
  - \* el cliente
  - \* técnicas de venta
- Dominar otro idioma además del español

Durante las sesiones de trabajo se llevó un control de asistencia y retardos de los meseros con la finalidad de observar el interés y la participación del grupo. En la gráfica # 4 se muestra el porcentaje de asistencia y retardo:

REPORTE ASISTENCIAS Y RETARDOS  
GRAFICA # 4



## 5.2.6. EVALUACION

Al concluir con las sesiones de trabajo, es decir con la capacitación y entrenamiento anterior, en ésta etapa se trabajo hombro a hombro con cada uno de los meseros con el fin, de dar un seguimiento en el piso, donde se verificó que pusieran en práctica cada una de las herramientas de venta y tomaran en cuenta que tan importante es impactar al cliente con su presentación y su desenvolvimiento profesional en la atención al mismo. Para llevar acabo dicho seguimiento se utilizó el siguiente formato de evaluación, al cual se denominó " LISTA CHECABLE " ya que permitió evaluar las diferentes áreas que se consideraron cruciales para el logro del objetivo.

El formato se dividió en cuatro áreas, que permitió integrar, los pasos para el servicio eficiente y la venta efectiva.

### DESCRIPCION DE AREAS:

**HERRAMIENTAS:** Consiste en la utilización adecuada del vestuario, pluma, comanda, encendedor, dar carta o menú, y saber los números telefónicos del restaurante así como la dirección del mismo.

**LABOR DE VENTA:** Consiste en evaluar, saludo y bienvenida, presentación ante el cliente, promoción de otros productos y restaurantes, sugerencia de bebidas, alimentos , verificación de la calidad y presentación del platillo, sugerencia de postre y café.

**CALIDAD DE SERVICIO:** Se observa que cada uno de los meseros verifica y entrega con eficiencia la cuenta correcta, cerrando la venta con amabilidad, invitándolo a regresar, y estando atento a las necesidades del cliente durante todo el tiempo de servicio.

**ADMINISTRATIVAS:** Se evalúa durante el trabajo en el piso la atención segura y cortés, habilidad para atender y solucionar problemas que se presenten.

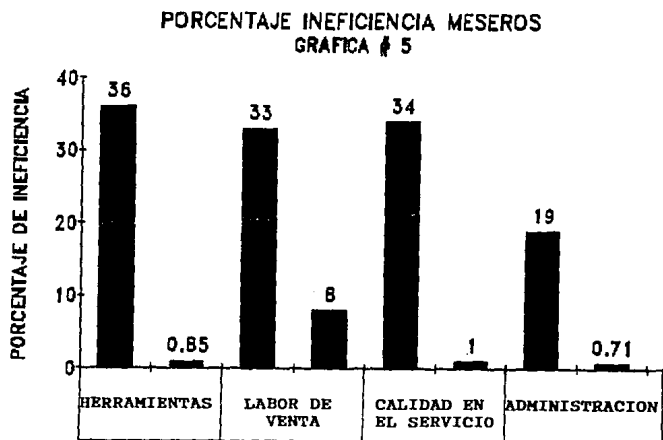
El formato " LISTA CHECABLE " se presenta en el cuadro # 8

CUADRO # 8

OBSERVACIONES DEL SERVICIO SEMANAL						SEMANA:		
RESPONSABLE:			RESTAURANTE:		MESERO:			
PASOS PARA EL SERVICIO Y VENTA			OBSERVACION No.					OBSERVACIONES
			1	2	3	4	5	
HERRAMIENTAS	VESTUARIO							
	PLUMA							
	COMANDA							
	CARTA O MENU							
	ENCENDEDOR							
	TELEFONOS							
	EMPAQUES							
LABOR DE VENTA	PROMOCION	SALUDO Y BIENVENIDA, PRESENTACION ANTE EL CLIENTE						
		CAPTACION DE NECESIDADES Y GUSTOS DEL CLIENTE						
		OTRAS SUCURSALES						
		OTROS PRODUCTOS						
		SERVICIO A DOMICILIO						
	MENU SOLIDARIDAD							
	SUGIERE BEBIDAS INICIALES							
	SUGERENCIA DE ALIMENTOS CON INVITACION DIRECTA A LA COMPRA							
	VERIFICA CALIDAD Y PRESENTACION DEL PLATILLO							
	SUGIERE SEGUNDA BEBIDA							
SUGIERE POSTRE Y CAFE								
CALIDAD SERVICIO	SOLICITA TICKET DE VALET Y ENTREGA EL CHEQUE EN EL MOMENTO OPORTUNO CON EFICIENCIA							
	CIERRA LA VENTA DESPIDIENDO Y AGRADECIENDO LA VISITA CON AMABILIDAD, CORTESIA E INVITA A REGRESAR							
ADMION.	ATENCION SEGURA Y CORTES							
	ATIENDE RECLAMACIONES							
	SOLUCIONA PROBLEMAS							
	CHECA CUENTA CORRECTA							

La utilización del formato se llevó a cabo de la siguiente manera: se realizaron cinco observaciones por semana durante un período de cinco semanas, registrando con una "palomita" las conductas deseadas, entendiendo como conductas deseadas aquellas que se rigen bajo los conceptos de calidad en el servicio y venta efectiva, así mismo se registraron con una "cruz" las conductas inadecuadas, entendiendo éstas como aquellas que no cumplen con los parámetros establecidos en el entrenamiento. Retroalimentando contingentemente, e identificando los aspectos positivos como los negativos, a fin de lograr cambios semana a semana con cada uno de los meseros. Para la contabilidad, se sumaron las respuestas deseadas de una sola área, multiplicando el total por 100 y dividiendo el resultado por el total de observaciones correspondientes al área, es decir, se realizó una regla de tres para obtener el porcentaje de in eficiencia del servicio por cada área, para así obtener un total por cada semana de cada uno de los meseros.

Para una mejor ilustración las gráficas ( ver anexo # 3 ) muestran como ejemplo que el porcentaje de in eficiencia se fue reduciendo conforme avanzaron las semanas y como resultado puede observarse la comparación del porcentaje de in eficiencia del grupo de meseros en la gráfica # 5



Durante el seguimiento en piso, simultáneamente se llevó a cabo un control de ventas diario/semanal de alimentos y bebidas obteniendo un control global de ventas (anexo 2).

Durante la evaluación se consideró prudente aplicar nuevamente el cuestionario de actitud de ventas con la finalidad de comparar los resultados obtenidos antes y después del entrenamiento.

La gráfica # 6 muestra los porcentajes obtenidos.

### **URGENCIA**

A la terminación del proyecto el 94% de los meseros toman como prioridad el aumentar las ventas a través de una muy buena atención al cliente, repercutiendo en su ingreso.

### **SOPORTE**

El 83% de los meseros asimilaron que realizando con entusiasmo y esmero su trabajo lograrán tener mejores posibilidades de desarrollo, logrando así tener apoyo por parte de la empresa.

### **RESPONSABILIDAD**

El 81% de los meseros se sienten comprometidos al logro de los resultados, ya que en general, piensan que alcanzar los objetivos de venta depende de ellos.

### **IMPACTO**

El 83% del personal de servicio aprendió que impactar al cliente es parte de una herramienta que puede utilizar para incrementar la venta, ya que se sienten seguros de su actuación.

### **EFECTO**

El 42% del personal de servicio se inclina a pensar y reafirmar que la venta y servicio al cliente es muy importante dentro de su campo de acción y concluyen que si el volumen de ventas aumenta, el éxito de la empresa ayudará a que la situación de sus empleados mejore.

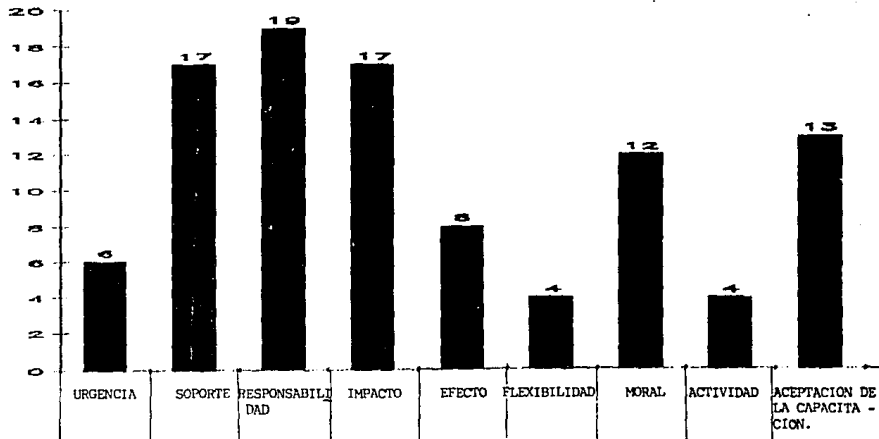
### **FLEXIBILIDAD**

El 86% de los meseros enfatizan y corroboran que la capacitación juega un papel muy importante para el logro de sus objetivos y de la empresa.



PERCENTAJE RESPUESTAS RESPONDIDAS

CUESTIONARIO ACTITUD DE VENTAS  
POST-TEST GRAFICA # 6



## **MORAL**

El 88% del personal de servicio está dispuesto a dar un mejor esfuerzo, se encuentran motivados para cumplir con los objetivos.

## **ACTIVIDAD**

El 96% de los meseros asimiló que el producto no se vende solo y que es necesario que ellos ayuden y asesoren al cliente para tomar una decisión en pro de la venta.

## **ACEPTACION DE LA CAPACITACION**

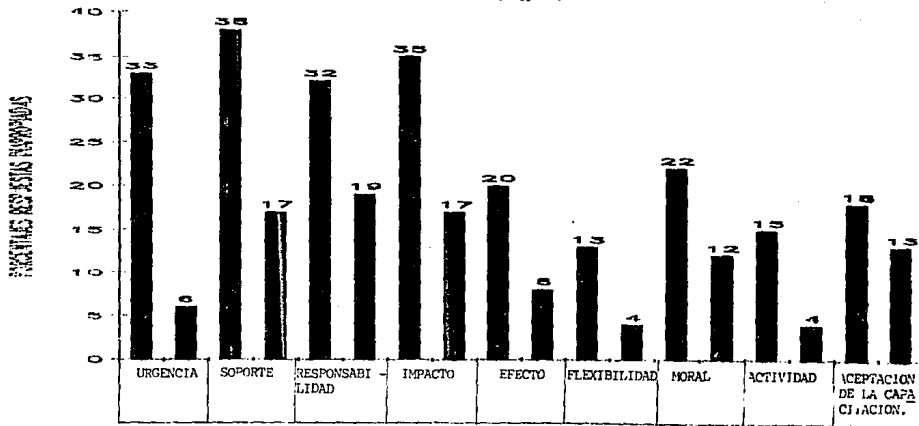
El 87% de los meseros piensan que deben conocer al detalle su producto, ya que de esta manera lograrán su meta y tienen muy claro que el ser entrenados los encaminará al éxito personal. Los resultados de la comparación de antes y después del entrenamiento se muestran en la gráfica # 7.

### **5.2.7 TERMINACION**

En éste momento del modelo, y para concluir la intervención, el equipo de la consultoria, en D.O., conformado por el Director gral. y dos consultores, elaboraron un informe dirigido al Director gral. de la Empresa, dicho documento contenía los siguientes aspectos:

- Programa de actividades
- Gráficas de encuesta y cuestionario de opinión
- Gráfica general de asistencia y retardos del personal a las sesiones de trabajo
- Gráfica comparativa del cuestionario de actitud de ventas, antes y después de las sesiones de trabajo y entrenamiento.
- Gráfica global de porcentaje de in eficiencia "lista checable"
- Gráfica de control de ventas diario/semanal cheque promedio de los meses junio-julio
- gráfica de control de ventas diario/semanal cheque promedio de los meses agosto-septiembre
- Gráfica de control de ventas total de los meses junio-julio
- Gráfica de control de ventas total de los meses agosto-septiembre
- Gráfica comparativa del porcentaje de venta total antes y después de la intervención.

CUESTIONARIO ACTITUD DE VENTAS  
GRAFICA # 7



Además se le entrego un reporte general y conclusiones de la intervención:

## **REPORTE GENERAL DEL ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento que se realizó con el grupo de meseros, fue con el objetivo de mejorar y eficientizar el servicio que brindan directamente los meseros al cliente, proporcionándole una óptima atención, que permite al cliente sentirse como en su casa.

El objetivo se logró concientizando a los participantes acerca de lo importante que es el concepto "servicio al cliente", bajo los conceptos de calidad y excelencia en el servicio.

El grupo de meseros comprendió de que manera influyen sus actitudes y comportamientos en la consecución de sus metas y en servicio que brindan al cliente.

Modificaron sus actitudes inadecuadas y mostraron actitudes acordes a su nivel con acciones que se dirigieron a controlar continuamente en el servicio al cliente.

Es importante destacar que la permanencia de los resultados obtenidos depende en gran medida del seguimiento directo que den los niveles de mando al comportamiento y resultados con retroalimentación directa a cada uno de ellos.

- \* Al finalizar el entrenamiento en el piso los meseros mostraron un cambio de actitud positiva hacia su persona y para la empresa.
- \* Demostraron entusiasmo en la realización de sus actividades, tomando en cuenta las herramientas con las que cuentan para realizar una venta efectiva.
- \* Hace falta más motivación por parte de la compañía hacia sus personal. va que cuentan con excelente personal a desarrollar.

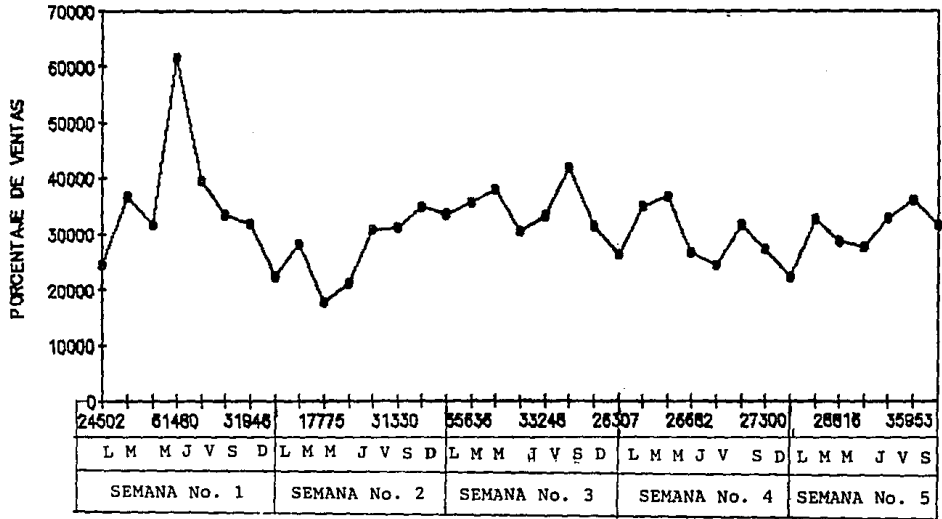
\* Cuando el restaurante se encontraba a su máxima capacidad los meseros trabajaban bajo presión, lo cual no les permitió realizar al 100% los pasos del servicio al cliente, esto se observó cuando cuando el restaurante operaba con el personal incompleto.

\* El comportamiento de las ventas en cheque promedio de las cinco semanas antes de la intervención fluctuó entre los \$20,000.00 y los \$35,000.00 , El comportamiento de las ventas en cheque promedio de las cinco semanas después de la intervención fluctuó entre los \$40,000.00 y los \$50,000.00. De lo anterior se observa que existió un incremento importante en las ventas de cheque promedio por comensal entre etapa y etapa. (ver gráficas # 8 Y 9)

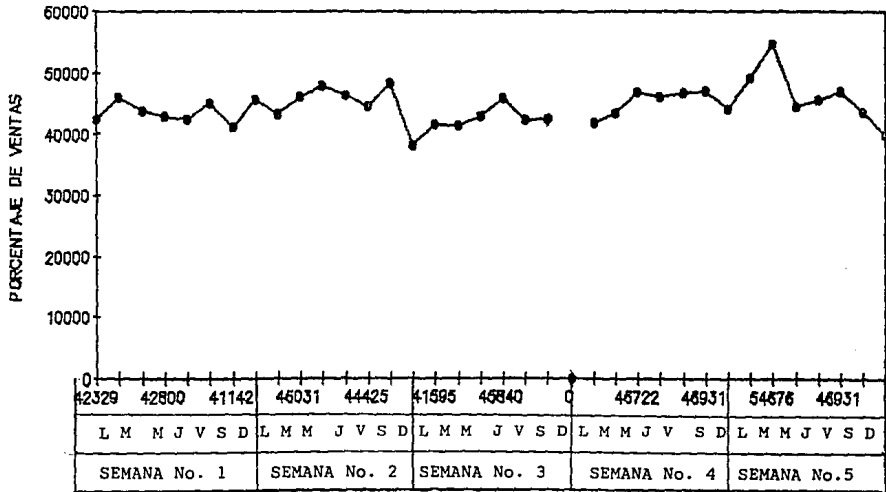
\* Los resultados obtenidos, de acuerdo a las gráficas globales de ventas totales antes y después de la intervención, (gráficas # 10 y 11) nos mostraron que aumentaron significativamente las ventas a razón del 46% de incremento tal como lo muestra la gráfica # 12

\* Se hizo énfasis a los meseros de la necesidad de aumentar la venta en las bebidas .

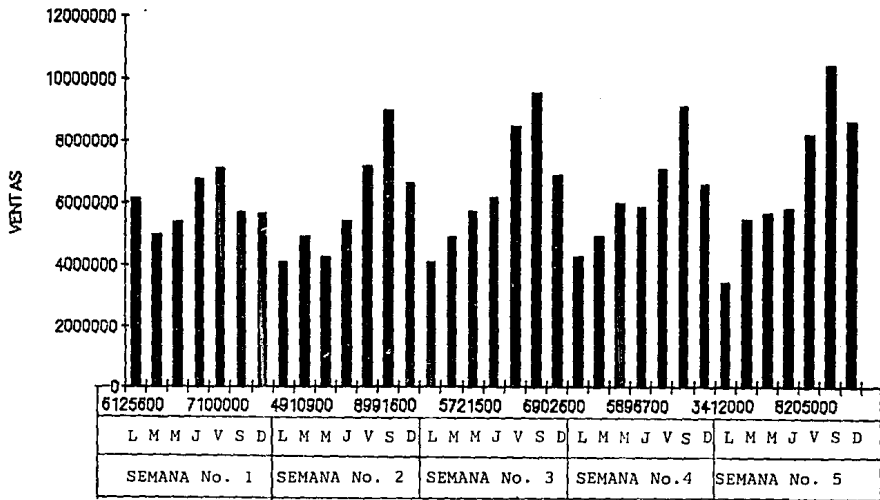
CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL  
CHEQUE PROMEDIO JUN/JUL GRAFICA # 8



CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL  
CHEQUE PROMEDIO AGO/SEP GRAFICA # 9

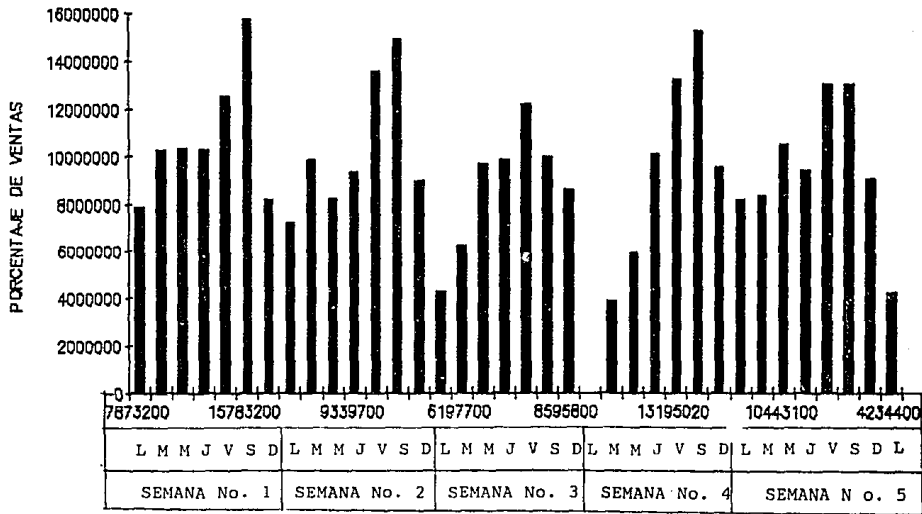


CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL  
 IMP. TOTAL JUN/JUL GRAFICA # 10



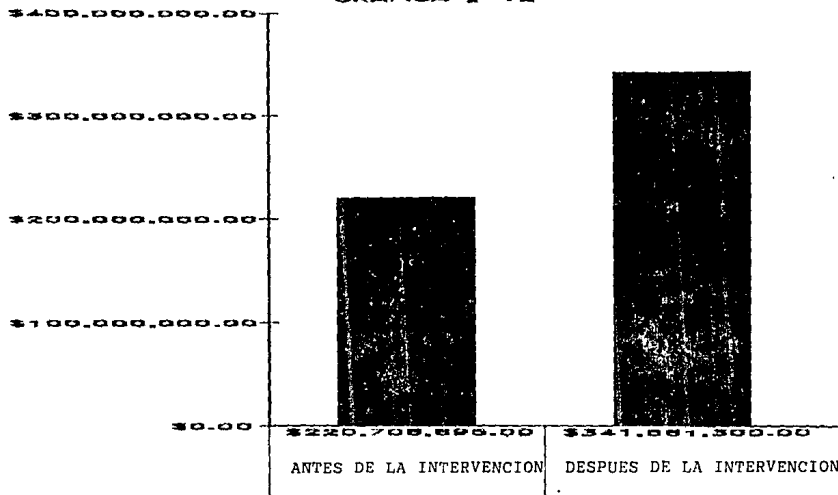


**CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL**  
 IMP. TOTAL AGDS/SEP GRAFICA # 11



COMPARATIVO DE VENTAS  
GRAFICA # 12

IMPORTE DE VENTAS



NOTA: EL INCREMENTO DE LAS VENTAS CORRESPONDE AL 46%

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

El estudio de la noción de un modelo de consultoría, nos permitió subrayar la importancia del aporte del **DESARROLLO ORGANIZACIONAL** a las empresas de servicio, los resultados de la aplicación del modelo lo confirman. Los autores clásicos basados en una filosofía y valores fundamentados en las teorías de Taylor, Mayo y Maslow, conciben el D.O. como un proceso integrado en donde sus dos aspectos esenciales son: individuo y organización, que se desarrollan e interactúa en un plano único cuya evolución no puede darse en forma aislada, es decir se requiere de los dos elementos para poder analizar el vínculo orgánico entre ambos y, en consecuencia, el sistema total.

La aplicación del modelo y estrategias, nos permitieron lograr los cambios planeados, así como cumplir con el objetivo establecido. Es decir, que obtuvimos un incremento en la productividad, como se puede observar en la gráfica # 12 y así con la aplicación del modelo un incremento en el consumo por comensal de \$14,000.00, y una entrada de 510 personas más después de una sistemática y cuidadosa intervención que consta de las siguientes fases: Exploración, Entrada, Diagnóstico, Planeación, Acción, Evaluación y Terminación, que conforman el modelo, los resultados de la intervención fueron favorables, ya que al finalizar el entrenamiento en el piso los meseros mostraron un cambio de actitud positiva hacia su persona y para la organización, cabe mencionar que a través del proceso, logramos identificar que uno de los aspectos cruciales en la aplicación de éste **modelo de consultoría** y por el cual se obtuvieron cambios significativos fue el "trabajo en piso" con el personal.

Encontramos que el interactuar directamente con los meseros en su ambiente de trabajo provoca una mejor comprensión y colaboración de lo que se desea: **Salud Organizacional**, logrando un incremento sustancial en la productividad de 44.56% medida en el incremento de consumo por comensal y en un 7.15% en el aforo de de los comensales, énfaticando que como profesionistas del comportamiento humano, nuestros trabajos e intervenciones en cualquiera de las áreas de la psicología, deberán ir más allá de corrientes filosóficas y de teorías .

Nuestra reflexión en ésta tesis se basa en rescatar los valores que conforman la esencia humana, y utilizarlos en provecho de la propia comunidad através de una sociedad más productiva ya que como responsables de la conducta, dentro de las organizaciones, de pronto nos vemos inmersos en un sistema de transformaciones tecnológicas, de cambios económicos, sociales y culturales, que nos confunden y nos hacen perder la esencia de la profesión.

Otra sugerencia es que los psicólogos deben interesarse más en el Desarrollo Organizacional, estudiarlo y comprenderlo, es decir, no limitarse al papel tradicional de agente de cambio sino diseñar y construir mecanismos que hagan emerger la creatividad en las propias organizaciones. Finalmente, es necesario promoverlo, toda vez que se trate de campo de acción muy rico y poco explorado que le ofrece un canal de desarrollo personal y profesional y social altamente satisfactorio.

Para la realización de éste proyecto encontramos ciertas limitaciones principales como fueron: falta de información acerca de experiencias de aplicación de programas de D.O. en México; el desconocimiento de información confidencial durante la primera fase del modelo y la rotación de los meseros en algunas ocasiones a otras unidades (Restaurantes).

# ANEXOS

ANEXO # 1

<u>ALIMENTOS</u> CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 1 PERIODO: DEL 3 AL 9 DE JUNIO DE 1991			
FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
3/6/91	\$5,250,000.00	250	\$21,000.00
4/6/91	\$4,220,300.00	135	\$31,261.48
5/6/91	\$4,678,900.00	170	\$27,522.94
6/6/91	\$5,897,600.00	110	\$53,614.55
7/6/91	\$6,123,500.00	180	\$34,019.44
8/6/91	\$4,765,900.00	170	\$28,034.71
9/6/91	\$4,765,400.00	180	\$26,474.44
<b>TOTALES</b>	<b>\$35,701,600.00</b>	<b>1,195</b>	<b>\$29,875.82</b>

<u>ALIMENTOS</u> CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 2 PERIODO: DEL 10 AL 16 DE JUNIO DE 1991			
FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
10/6/91	\$3,456,800.00	183	\$18,889.62
11/6/91	\$4,124,600.00	174	\$23,704.60
12/6/91	\$3,568,700.00	239	\$14,931.80
13/6/91	\$4,721,000.00	257	\$18,369.65
14/6/91	\$6,325,400.00	232	\$27,264.66
15/6/91	\$7,865,500.00	287	\$27,405.92
16/6/91	\$5,896,300.00	191	\$30,870.68
<b>TOTALES</b>	<b>\$35,958,300.00</b>	<b>1,563</b>	<b>\$23,005.95</b>

ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 3

PERIODO: DEL 17 AL 23 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
17/6/91	\$3,562,300.00	122	\$29,199.18
18/6/91	\$4,258,700.00	137	\$31,085.40
19/6/91	\$4,956,300.00	151	\$32,823.18
20/6/91	\$5,347,900.00	202	\$26,474.75
21/6/91	\$7,458,600.00	254	\$29,364.57
22/6/91	\$8,225,600.00	229	\$35,919.65
23/6/91	\$6,136,700.00	219	\$28,021.46
TOTALES	\$39,946,100.00	1,314	\$30,400.38

ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 4

PERIODO: DEL 24 AL 30 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
24/6/91	\$3,875,200.00	162	\$23,920.99
25/6/91	\$4,258,700.00	141	\$30,203.55
26/6/91	\$5,234,200.00	164	\$31,915.85
27/6/91	\$5,134,600.00	221	\$23,233.48
28/6/91	\$6,231,500.00	293	\$21,267.92
29/6/91	\$7,865,300.00	289	\$27,215.57
30/6/91	\$5,869,300.00	243	\$24,153.50
TOTALES	\$38,468,800.00	1,513	\$25,425.51



ALIMENTOS  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 5  
 PERIODO: DEL 1 AL 07 DE JULIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
1/7/91	\$2,986,400.00	153	\$19,518.95
2/7/91	\$4,789,600.00	168	\$28,509.52
3/7/91	\$4,987,600.00	197	\$25,317.77
4/7/91	\$5,221,400.00	211	\$24,745.97
5/7/91	\$7,239,800.00	251	\$28,843.82
6/7/91	\$8,900,000.00	291	\$30,584.19
7/7/91	\$7,455,200.00	273	\$27,308.42
<b>TOTALES</b>	<b>\$41,580,000.00</b>	<b>1,544</b>	<b>\$26,930.05</b>

BEBIDAS  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 1  
 PERIODO: DEL 3 AL 09 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
3/6/91	\$875,600.00	250	\$3,502.40
4/6/91	\$746,300.00	135	\$5,528.15
5/6/91	\$734,600.00	170	\$4,321.18
6/6/91	\$865,200.00	110	\$7,865.45
7/6/91	\$976,500.00	180	\$5,425.00
8/6/91	\$936,900.00	170	\$5,511.18
9/6/91	\$923,500.00	180	\$5,130.56
<b>TOTALES</b>	<b>\$6,058,600.00</b>	<b>1,195</b>	<b>\$5,069.96</b>

BEBIDAS

## CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 2

PERIODO: DEL 10 AL 16 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
10/6/91	\$625,800.00	183	\$3,419.67
11/6/91	\$786,300.00	174	\$4,518.97
12/6/91	\$679,600.00	239	\$2,843.51
13/6/91	\$712,300.00	257	\$2,771.60
14/6/91	\$865,700.00	232	\$3,731.47
15/6/91	\$1,126,100.00	287	\$3,923.69
16/6/91	\$768,700.00	191	\$4,024.61
TOTALES	\$5,564,500.00	1,563	\$3,560.14

BEBIDAS

## CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 3

PERIODO: DEL 17 AL 23 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
17/6/91	\$535,995.00	122	\$4,393.40
18/6/91	\$623,400.00	137	\$4,550.36
19/6/91	\$765,200.00	151	\$5,067.55
20/6/91	\$841,600.00	202	\$4,166.34
21/6/91	\$986,300.00	254	\$3,883.07
22/6/91	\$1,323,100.00	229	\$5,777.73
23/6/91	\$765,900.00	219	\$3,497.26
TOTALES	\$5,841,495.00	1,314	\$4,445.58

BEBIDAS

CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 4

PERIODO: DEL 24 AL 30 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
24/6/91	\$386,500.00	162	\$2,385.80
25/6/91	\$652,400.00	141	\$4,626.95
26/6/91	\$784,500.00	164	\$4,783.54
27/6/91	\$762,100.00	221	\$3,448.42
28/6/91	\$884,900.00	293	\$3,020.14
29/6/91	\$1,256,300.00	289	\$4,347.06
30/6/91	\$764,600.00	243	\$3,146.50
TOTALES	\$5,491,300.00	1,513	\$3,629.41

BEBIDAS

CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 5

PERIODO: DEL 1 AL 07 DE JULIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
1/7/91	\$425,600.00	153	\$2,781.70
2/7/91	\$684,500.00	168	\$4,074.40
3/7/91	\$689,200.00	197	\$3,498.48
4/7/91	\$615,200.00	211	\$2,915.64
5/7/91	\$965,200.00	251	\$3,845.42
6/7/91	\$1,562,300.00	291	\$5,368.73
7/7/91	\$1,156,200.00	273	\$4,235.16
TOTALES	\$6,098,200.00	1,544	\$3,949.61

GLOBAL  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 1  
 PERIODO: DEL 3 AL 09 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
3/6/91	\$6,125,600.00	250	\$24,502.40
4/6/91	\$4,966,600.00	135	\$36,789.63
5/6/91	\$5,413,500.00	170	\$31,844.12
6/6/91	\$6,762,800.00	110	\$61,480.00
7/6/91	\$7,100,000.00	180	\$39,444.44
8/6/91	\$5,702,800.00	170	\$33,545.88
9/6/91	\$5,688,900.00	180	\$31,605.00
TOTALES	\$41,760,200.00	1,195	\$34,945.77

GLOBAL  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO SEMANAL/2  
 PERIODO: DEL 10 AL 16 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
10/6/91	\$4,082,600.00	183	\$22,309.29
11/6/91	\$4,910,900.00	174	\$28,223.56
12/6/91	\$4,248,300.00	239	\$17,775.31
13/6/91	\$5,433,300.00	257	\$21,141.25
14/6/91	\$7,191,100.00	232	\$30,996.12
15/6/91	\$8,991,600.00	287	\$31,329.62
16/6/91	\$6,665,000.00	191	\$34,895.29
TOTALES	\$41,522,800.00	1,563	\$26,566.09

GLOBAL

## CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 3

PERIODO: DEL 17 AL 23 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
17/6/91	\$4,098,259.00	122	\$33,592.29
18/6/91	\$4,882,100.00	137	\$35,635.77
19/6/91	\$5,721,500.00	151	\$37,890.73
20/6/91	\$6,189,500.00	202	\$30,641.09
21/6/91	\$8,444,900.00	254	\$33,247.64
22/6/91	\$9,548,700.00	229	\$41,697.38
23/6/91	\$6,902,600.00	219	\$31,518.72
TOTALES	\$45,787,559.00	1,314	\$34,845.94

GLOBAL

## CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 4

PERIODO: DEL 24 AL 30 DE JUNIO DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
24/6/91	\$4,261,700.00	162	\$26,306.79
25/6/91	\$4,911,100.00	141	\$34,830.50
26/6/91	\$6,018,700.00	164	\$36,699.39
27/6/91	\$5,896,700.00	221	\$26,681.90
28/6/91	\$7,116,400.00	293	\$24,288.05
29/6/91	\$9,121,600.00	289	\$31,562.63
30/6/91	\$6,633,900.00	243	\$27,300.00
TOTALES	\$43,960,100.00	1,513	\$29,054.92

GLOBAL  
CONTRO DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 5  
PERIODO: DEL 1o AL 7 DE JULIO DE 1993

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROPIEDAD
1/7/91	\$3,412,000.00	153	\$22,300.65
2/7/91	\$5,474,100.00	168	\$32,583.93
3/7/91	\$5,676,800.00	197	\$28,816.24
4/7/91	\$5,836,600.00	211	\$27,661.61
5/7/91	\$8,205,000.00	251	\$32,689.24
6/7/91	\$10,462,300.00	291	\$35,952.92
7/7/91	\$8,611,400.00	273	\$31,543.59
TOTALES	\$47,678,200.00	1,544	\$30,879.66

## ANEXO # 2

ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO / SEMANAL 1

PERIODO: DEL 26 AGOSTO AL 1 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
26/8/91	\$6,987,700.00	186	\$37,568.28
27/8/91	\$9,046,100.00	224	\$40,384.38
28/8/91	\$9,219,290.00	237	\$38,899.96
29/8/91	\$9,025,300.00	240	\$37,605.42
30/8/91	\$10,645,200.00	295	\$36,085.42
31/8/91	\$13,802,300.00	351	\$39,322.79
1/9/91	\$7,150,000.00	200	\$35,750.00
TOTALES	\$65,875,890.00	1,086	\$60,659.20

ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 2

PERIODO: DEL 2 AL 8 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
2/9/91	\$6,378,200.00	159	\$40,114.47
3/9/91	\$8,428,600.00	228	\$36,967.54
4/9/91	\$7,143,800.00	179	\$39,909.50
5/9/91	\$8,039,900.00	195	\$41,230.26
6/9/91	\$11,697,200.00	293	\$39,922.18
7/9/91	\$13,050,600.00	336	\$38,841.07
8/9/91	\$7,886,200.00	186	\$42,398.92
TOTALES	\$62,624,500.00	1,576	\$39,736.36

ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 3

PERIODO: DEL 9 AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
9/9/91	\$3,728,600.00	112	\$33,291.07
10/9/91	\$5,348,000.00	149	\$35,892.62
11/9/91	\$8,491,800.00	234	\$36,289.74
12/9/91	\$8,558,600.00	230	\$37,211.30
13/9/91	\$10,524,400.00	266	\$39,565.41
14/9/91	\$8,779,700.00	236	\$37,202.12
15/9/91	\$7,794,700.00	202	\$38,587.62
TOTALES	\$53,225,800.00	1,429	\$37,246.89

ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 4

PERIODO: DEL 16 AL 22 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
16/9/91			
17/9/91	\$3,350,400.00	92	\$36,417.39
18/9/91	\$5,050,100.00	135	\$37,408.15
19/9/91	\$8,802,300.00	216	\$40,751.39
20/9/91	\$11,652,720.00	287	\$40,601.81
21/9/91	\$13,489,690.00	327	\$41,252.87
22/9/91	\$8,621,800.00	208	\$41,450.96
TOTALES	\$50,967,010.00	1,265	\$40,290.13



ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 5

PERIODO: DEL 23 AL 28 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
23/9/91	\$7,286,700.00	187	\$38,966.31
24/9/91	\$7,378,700.00	171	\$43,150.29
25/9/91	\$9,241,200.00	191	\$48,383.25
26/9/91	\$8,449,400.00	212	\$39,855.66
27/9/91	\$11,249,200.00	285	\$39,470.88
28/9/91	\$11,446,800.00	277	\$41,324.19
29/9/91	\$8,009,600.00	207	\$38,693.72
TOTALES	\$63,061,600.00	1,530	\$41,216.73

ALIMENTOS

CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 6

PERIODO: 30 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
30/9/91	\$3,808,500.00	106	\$35,929.25
TOTALES	\$3,808,500.00	106	\$35,929.25

BEBIDAS

CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 1

PERIODO: DEL 26 DE AGOSTO AL 1 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
26/8/91	\$885,500.00	186	\$4,760.75
27/8/91	\$1,223,900.00	224	\$5,463.84
28/8/91	\$1,136,400.00	237	\$4,794.94
29/8/91	\$1,225,800.00	240	\$5,107.50
30/8/91	\$1,841,600.00	295	\$6,242.71
31/8/91	\$1,962,900.00	351	\$5,592.31
1/9/91	\$1,061,700.00	200	\$5,308.50
TOTALES	\$9,337,800.00	1,733	\$5,388.23

BEBIDAS

## CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 2

PERIODO: DEL 2 AL 8 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
2/9/91	\$869,300.00	159	\$5,467.30
3/9/91	\$1,413,700.00	228	\$6,200.44
4/9/91	\$1,059,800.00	179	\$5,920.67
5/9/91	\$1,281,800.00	195	\$6,573.33
6/9/91	\$1,806,600.00	293	\$6,165.87
7/9/91	\$1,841,400.00	336	\$5,480.36
8/9/91	\$1,080,700.00	186	\$5,810.22
TOTALES	\$9,353,300.00	1,576	\$5,934.84

BEBIDAS

## CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 3

PERIODO: DEL 9 AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
9/9/91	\$521,900.00	112	\$4,659.82
10/9/91	\$828,700.00	149	\$5,561.74
11/9/91	\$1,196,400.00	234	\$5,112.82
12/9/91	\$1,288,000.00	230	\$5,600.00
13/9/91	\$1,630,100.00	266	\$6,128.20
14/9/91	\$1,195,900.00	236	\$5,067.37
15/9/91	\$795,100.00	202	\$3,936.14
TOTALES	\$7,456,100.00	1,429	\$5,217.70

BEBIDAS

## CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 4

PERIODO: DEL 16 AL 22 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
16/9/91	\$0.00	0.00	\$0.00
17/9/91	\$495,000.00	92	\$5,380.43
18/9/91	\$790,600.00	135	\$5,856.30
19/9/91	\$1,265,800.00	216	\$5,860.19
20/9/91	\$1,542,300.00	287	\$5,373.87
21/9/91	\$1,763,500.00	327	\$5,392.97
22/9/91	\$914,800.00	208	\$4,398.08
TOTALES	\$6,772,000.00	1,265	\$5,353.36

BEBIDAS

## CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 5

PERIODO: DEL 23 AL 29 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
23/9/91	\$937,500.00	187	\$5,013.37
24/9/91	\$1,002,300.00	171	\$5,861.40
25/9/91	\$1,201,900.00	191	\$6,292.67
26/9/91	\$986,600.00	212	\$4,653.77
27/9/91	\$1,752,300.00	285	\$6,148.42
28/9/91	\$1,553,200.00	277	\$5,607.22
29/9/91	\$1,027,700.00	207	\$4,964.73
TOTALES	\$8,461,500.00	1,530	\$5,530.39

BEBIDAS  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 6  
 PERIODO: 30 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
30/9/91	\$425,900.00	106	\$4,017.92
TOTALES	\$425,900.00	106	\$4,017.92

GLOBAL  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 1  
 PERIODO: DEL 26 AGOSTO AL 1 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
26/8/91	\$7,873,200.00	186	\$42,329.03
27/8/91	\$10,270,000.00	224	\$45,848.21
28/8/91	\$10,355,690.00	237	\$43,694.89
29/8/91	\$10,272,100.00	240	\$42,800.42
30/8/91	\$12,504,800.00	295	\$42,389.15
31/8/91	\$15,783,200.00	351	\$44,966.38
1/9/91	\$8,228,400.00	200	\$41,142.00
TOTALES	\$75,287,390.00	1,733	\$43,443.39

GLOBAL  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 2  
 PERIODO: DEL 2 AL 8 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
2/9/91	\$7,256,500.00	159	\$45,638.36
3/9/91	\$9,878,300.00	228	\$43,325.88
4/9/91	\$8,239,600.00	179	\$46,031.28
5/9/91	\$9,339,700.00	195	\$47,895.90
6/9/91	\$13,551,800.00	293	\$46,251.88
7/9/91	\$14,937,000.00	336	\$44,455.36
8/9/91	\$8,992,600.00	186	\$48,347.31
TOTALES	\$72,195,500.00	1,576	\$45,809.33

GLOBAL  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 3  
 PERIODO: DEL 9 AL 15 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
9/9/91	\$4,280,500.00	112	\$38,218.75
10/9/91	\$6,197,700.00	149	\$41,595.30
11/9/91	\$9,709,200.00	234	\$41,492.31
12/9/91	\$9,873,600.00	230	\$42,928.70
13/9/91	\$12,193,500.00	266	\$45,840.23
14/9/91	\$9,993,600.00	236	\$42,345.76
15/9/91	\$8,595,800.00	202	\$42,553.47
TOTALES	\$60,843,900.00	1,429	\$42,577.96

GLOBAL  
 CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 4  
 PERIODO: DEL 16 AL 22 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
16/9/91	\$0.00	0.00	\$0.00
17/9/91	\$3,857,400.00	92	\$41,928.26
18/9/91	\$5,867,700.00	135	\$43,464.44
19/9/91	\$10,092,100.00	216	\$46,722.69
20/9/91	\$13,195,020.00	287	\$45,975.68
21/9/91	\$15,253,190.00	327	\$46,645.84
22/9/91	\$9,536,600.00	208	\$45,849.04
TOTALES	\$57,802,010.00	1,265	\$45,693.29

GLOBAL

## CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 5

PERIODO: DEL 23 AL 29 DE SEPTIEMBRE DE 1991

FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
23/9/91	\$8,224,200.00	187	\$43,979.68
24/9/91	\$8,381,000.00	171	\$49,011.70
25/9/91	\$10,443,100.00	191	\$54,675.92
26/9/91	\$9,436,000.00	212	\$44,509.43
27/9/91	\$13,001,500.00	285	\$45,619.30
28/9/91	\$13,000,000.00	277	\$46,931.41
29/9/91	\$9,037,300.00	207	\$43,658.45
TOTALES	\$71,523,100.00	1,530	\$46,747.12

GLOBAL

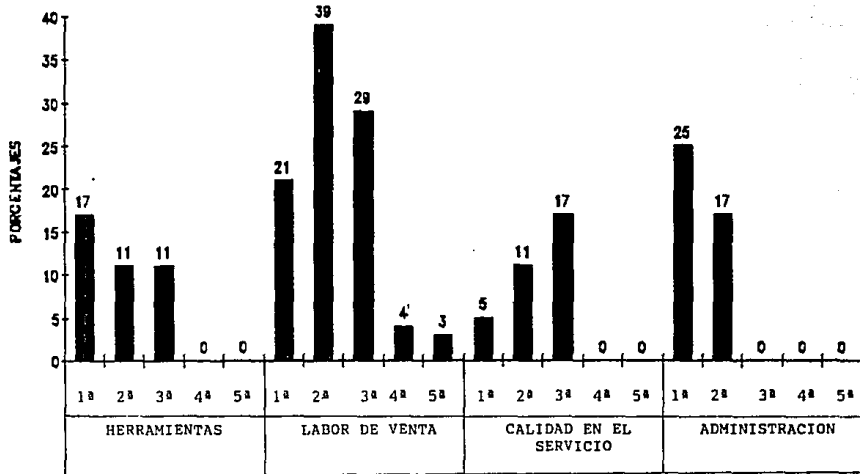
## CONTROL DE VENTAS DIARIO/SEMANAL 6

PERIODO: 30 DE SEPTIEMBRE DE 1991

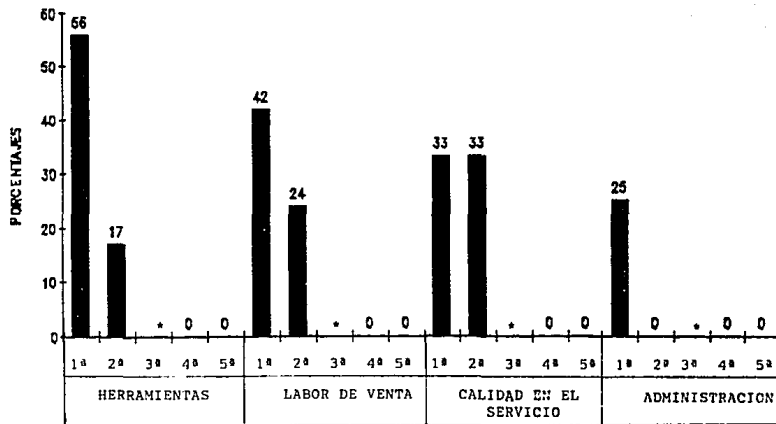
FECHA	IMPORTE	CUBIERTOS	CHEQUE PROMEDIO
30/9/91	\$4,234,400.00	106	\$39,947.17
TOTALES	\$4,234,400.00	106	\$39,947.17

ANEXO # 3

PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 1



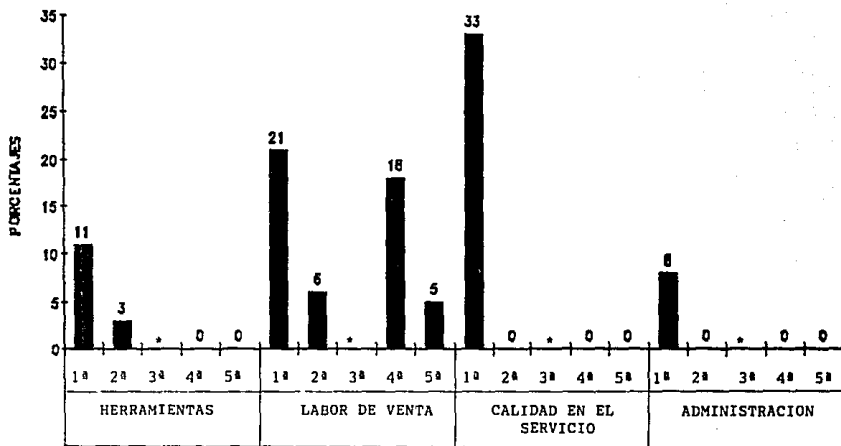
PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 2



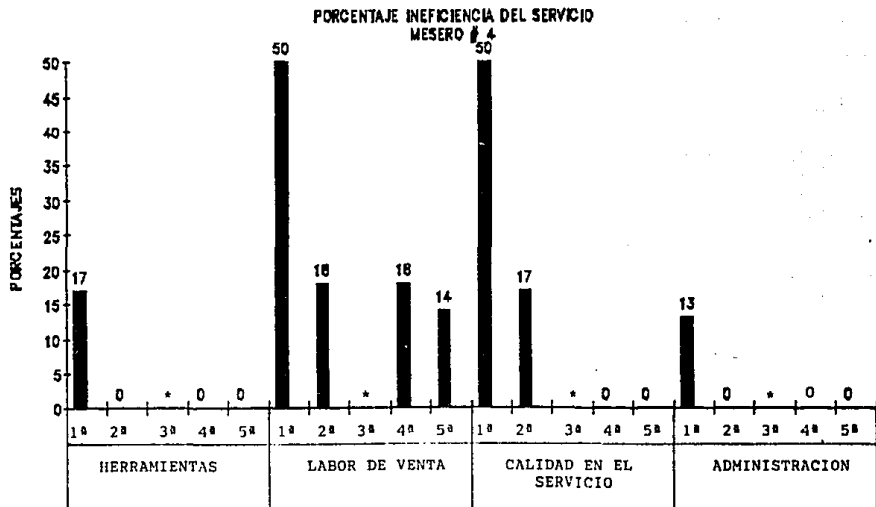
( \* ) Durante la tercera semana lo cambiaron a otra unidad



POCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 3

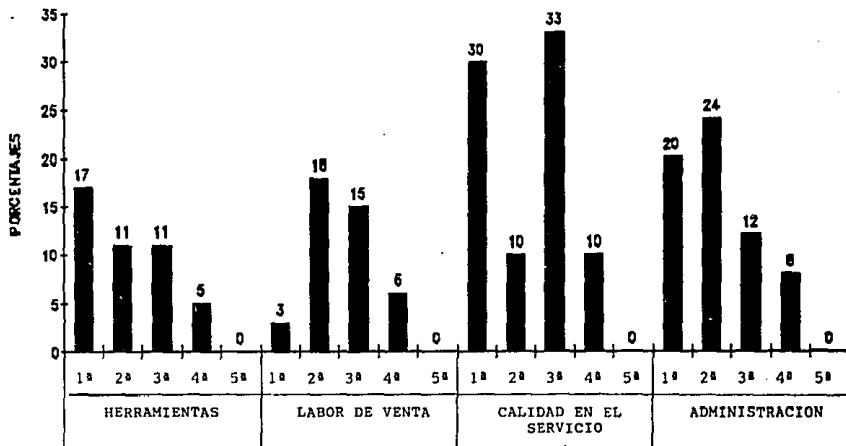


( \* ) Durante la tercera semana lo cambiaron a otra unidad

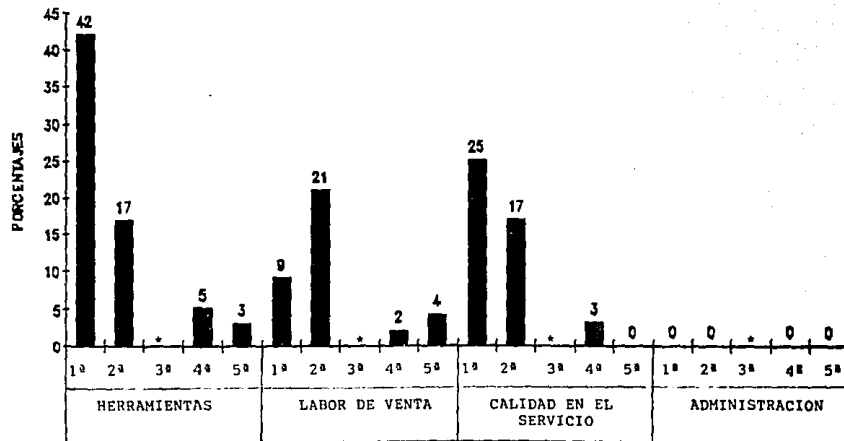


( \* ) Durante la tercera semana lo cambiaron a otra unidad

**PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 5**

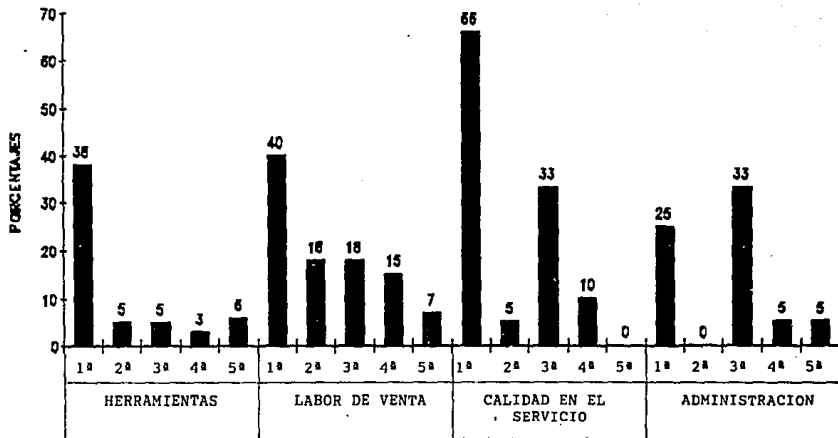


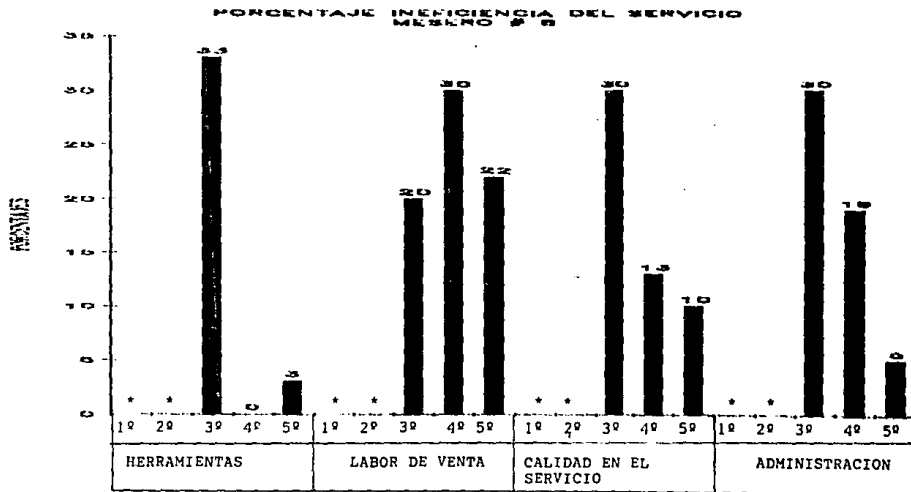
**PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 6**



( \* ) Durante la tercera semana lo cambiaron a otra unidad

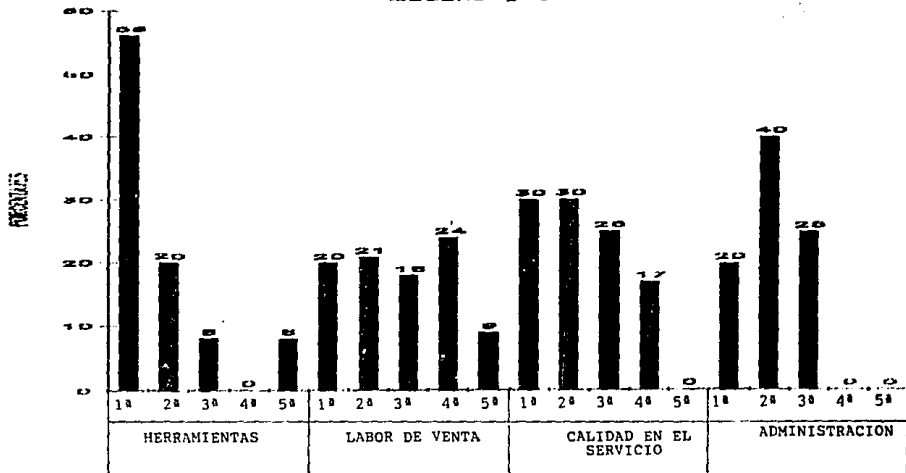
FORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 7



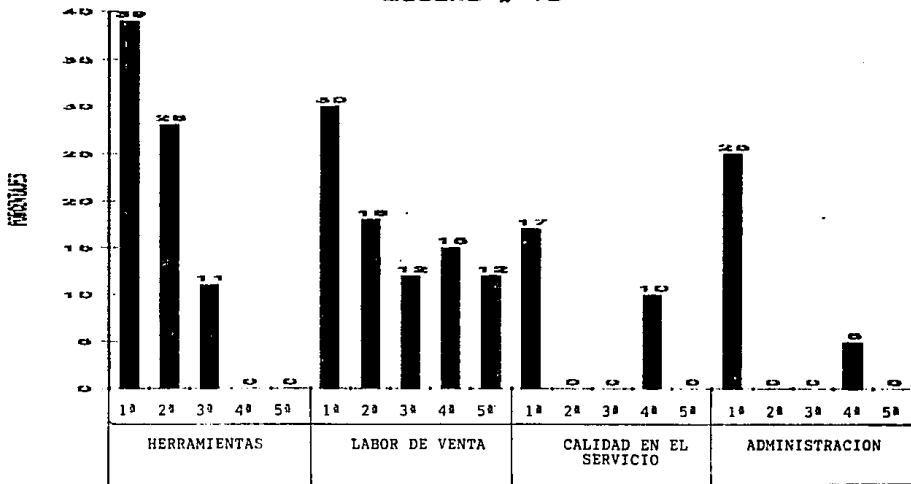


( \* ) Durante la primera y segunda semana lo cambiaron a otra unidad.

PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO / 9

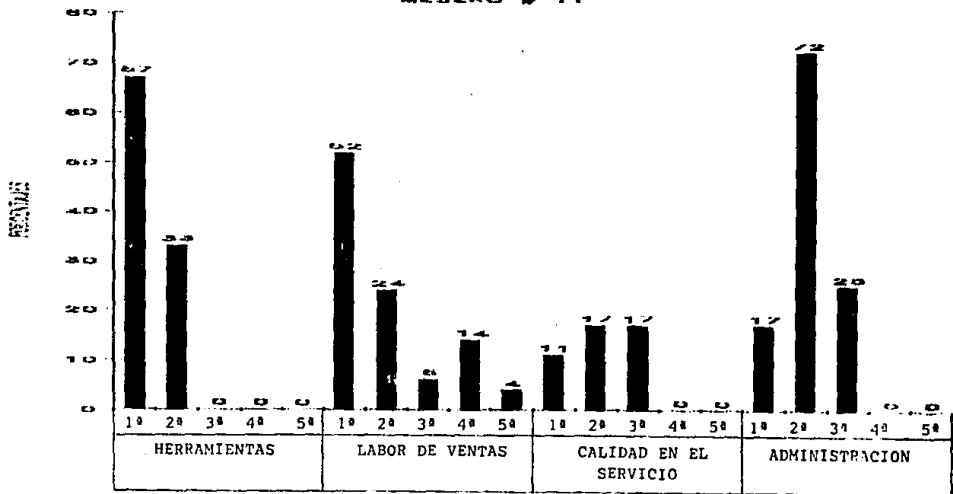


PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 10



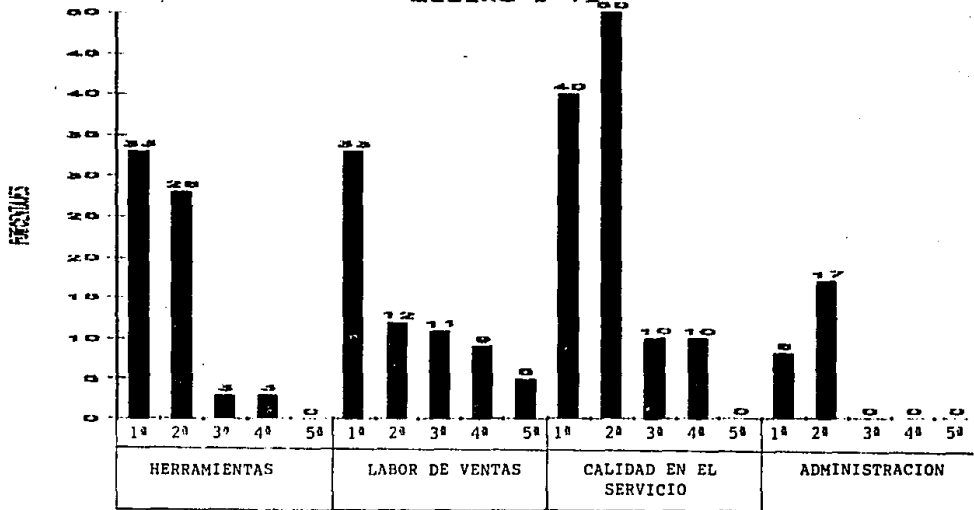


PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 11

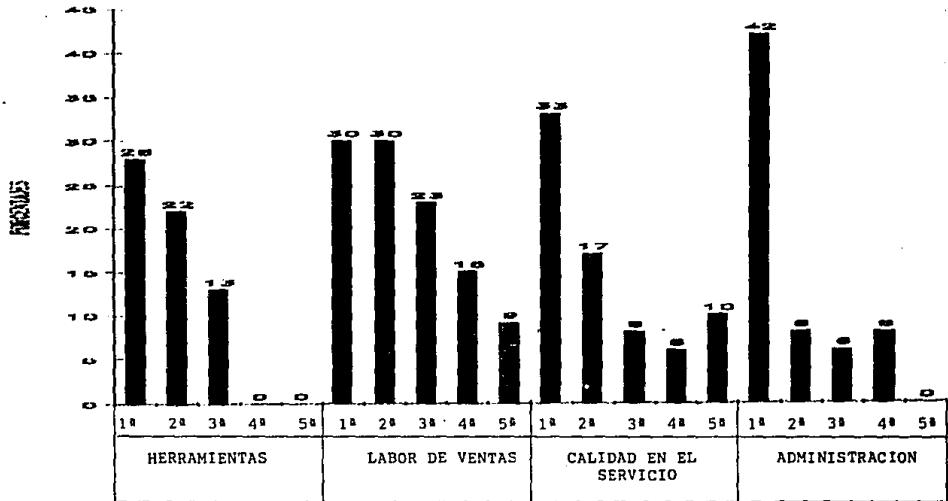


MESERO # 1230

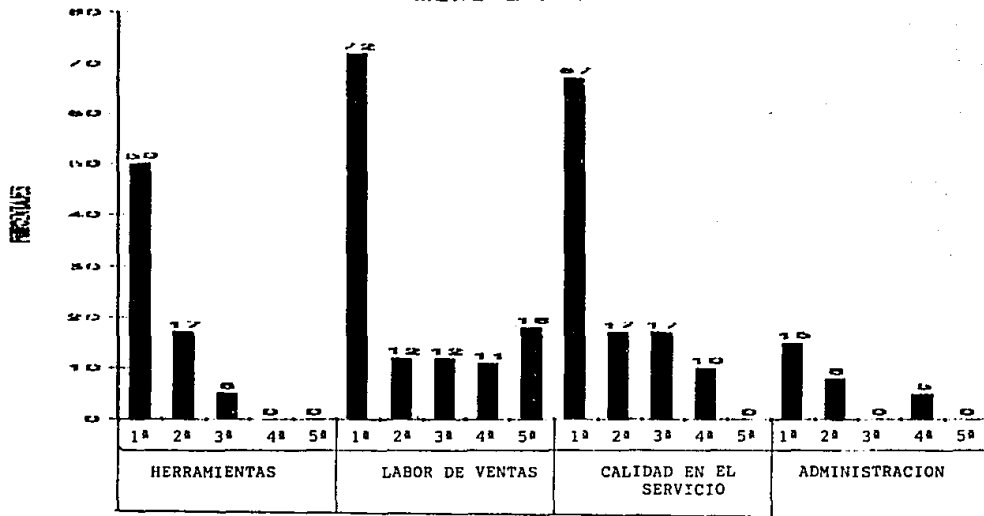
PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO



PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MESERO # 13



PORCENTAJE INEFICIENCIA DEL SERVICIO  
MUESTRO # 14



**GLOSARIO**

**DE**

**TERMINOS**

## **GLOSARIO DE TERMINOS**

### **ACTITUD:**

Es la forma de actuar de una manera determinada frente a ciertos estímulos, una disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera, característica positiva o negativa, manifestada en forma constante, frente a determinadas personas, objetos, situaciones, ideas y valores.

### **AGENTE DE CAMBIO ORGANIZACIONAL:**

También conocido como agente de cambio, es el especialista en ciencias del comportamiento y administración que impulsa el esfuerzo del Desarrollo Organizacional, actuando como facilitador o catalizador de los procesos del desarrollo de la organización.

### **AMBIENTE:**

Se refiere al medio que rodea a la organización e indica actitudes y valores predominantes en el.

### **AMBIENTE AGRADABLE :**

Es donde el cliente se siente agusto y tranquilo.

### **APRENDIZAJE:**

Modificación habitual y relativamente permanente del comportamiento de las personas, que ocurre como resultado de la experiencia.

### **APTITUD:**

Es la capacidad innata o adquirida del trabajador, manifestada en el desempeño de un puesto.

### **ATMOSFERA ADECUADA :**

Decoración atractiva y música ambiental suave.

### **CALIDAD DE LAS MATERIAS PRIMAS:**

Productos de óptima calidad, en perfecto estado y debidamente estandarizados en peso, color, tamaño etc. sin engañar nunca y sirviendo siempre lo ofrecido.

**CALIDAD EN EL SERVICIO:**

Comprende todos aquellos factores que contribuyen para otorgar al cliente la mejor atención. De ésta forma se fomenta la asistencia frecuente al lugar lo que representa la supervivencia de los restaurantes ante la fuerte competencia.

**CALIDAD EN LA COMIDA:**

Se refiere a dos factores la forma como se prepara y los elementos que se utilizan en su elaboración.

**CHEQUE PROMEDIO:**

Cantidad de consumo por comensal.

**CORTESIA PERSONAL:**

Es el deseo de agradar y servir, esto se refleja en sus actos dentro del establecimiento.

**CLIENTE:**

Persona o grupo que desea perfeccionar un sistema o subsistema, sector, órgano, grupo o individuo en la organización, sumiendo una posición o papel de iniciativa o colaboración para el logro del desarrollo organizacional. Llámese también sistema-cliente y representa a la organización.

**COMANDA:**

Documento de gran importancia tanto administrativa como operacionalmente. Los datos que contiene se utilizan para fines estadísticos y de costeo. Operacionalmente es un auxiliar valioso para el mesero, pues se evitan olvidos y la acción innecesaria de regresar a preguntar que ordenó. Un comanda puede contener lo siguiente: Número de folio, para control administrativo; hora para control de tiempos; fecha, para verificar consumos en fechas posteriores; comensal, para enumerar a cada comensal y conocer lo que consumirá cada uno así como colocar los equipos y suministros necesarios.

**COMPETITIVIDAD:**

La capacidad de ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades del consumidor mejor de lo que lo hacen los productos de la competencia.

**COMPETENCIA:**

Situación entre dos personas o dos grupos que tiende a disminuir o eliminar la colaboración.

**COMPROMISO:**

Se refiere específicamente al propósito racional y emocional que se hace un individuo o grupo de cumplir con tareas u objetos determinados.

**CONSULTOR:**

Profesional mediador que interviene en una reunión de dos o más personas, actúa sobre el proceso de un grupo, organización o sistema y proporciona retroinformación a los participantes sobre dicho proceso.

**CULTURA:**

Dentro de una organización, se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ella.

**DESARROLLO:**

Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que se reflejen en una superación personal.

**DESARROLLO DE EQUIPOS:-**

Se emplea específicamente para indicar toda una serie de tecnologías que tiendan a hacer más efectivo el grupo.

**DIAGNÓSTICO:**

Significa analizar y determinar soluciones sobre el concepto analizado.

**DISTRIBUCION DE COMENSALES EN EL COMEDOR:**

Se refiere al acomodo de los comensales de manera equitativa en cada estación, para proporcionarles un mejor servicio donde el cliente sienta que se le trate de forma cortés, y si el desea, dejarlo escoger la mesa de su preferencia.



**EFICIENCIA ORGANIZACIONAL:**

Es la forma en que se desarrollan las diversas labores de la organización.

**ENTRENAMIENTO EN SENSIBILIZACIÓN:**

Estrategia de aprendizaje basada en la experiencia, como parte del diseño de un laboratorio mayor de entrenamiento, los participantes adquieren conocimientos mediante el análisis de sus propias experiencias, incluyendo sentimientos, reacciones, percepciones y comportamientos. La base del entrenamiento es el grupo.

**ESTRATEGIA:**

Es el plan de una acción, en este caso de Desarrollo Organizacional, ordena e integra programas específicos. Considera un conjunto de: objetivos generales, prioridades, secuencias (fases o etapas) y metodología que aseguren un efecto óptimo sobre la eficacia y salud organizacional.

**EVALUACION:**

Cualquier procedimiento que tienda a medir los resultados del trabajo de un individuo o de un grupo, en forma crítica y no descriptiva.

**EXCELENCIA EN EL SERVICIO:**

Consiste en la perfecta coordinación de los diferentes departamentos para dar un servicio ideal.

**INSTRUMENTOS:**

Técnicas de consultoría que utilizan una gama de formularios y metodologías en su intervención.

**INTERVENCIÓN:**

Acto deliberado de utilizar determinado método o técnica para obtener cambios o modificaciones en determinado individuo, grupo, sector o subsistema (objetivo).

**MÉTODO:**

Procedimientos generales y sistemáticos, tales como: método de laboratorio, entrenamiento, administración por objetivos, consultoría de proceso, confrontación, investigación, retroinformación de datos e informaciones, diagnóstico y solución de problemas, restauración, re diseño de cargos y tareas, formación de equipos, etc.

**METODOLOGÍA:**

Conjunto de métodos o técnicas constantes en un plan o programa de Desarrollo Organizacional.

**MESERO:**

Camarero o camarera de café.

**MODELO:**

Representación simplificada de sistemas complejos. Un modelo de Desarrollo Organizacional es un sistema estructurado del proceso de cambio planificado, su construcción dependerá efecto, más que de los factores causa.

**MOTIVACION:**

Estado interno de activación, alerta y excitación emocional que conduce enérgicamente al consumidor a la búsqueda y consecución de un producto o servicio específico, que resuelve ésta situación por medio de volver al organismo del estado de calma previo, al estado de activación.

**MONTO DE LA PROPINA:**

Depende de la impresión causada por su cortesía, sus conocimientos, sugerencias, rapidez en servicio y presentación del cheque cuando el cliente está a punto de partir.

**OBJETIVO:**

Individuo, grupo, sector, subsistema o sistema en que se desea obtener el cambio o modificaciones. El objetivo último o meta es siempre la empresa en su totalidad como sistema socio-técnico global.

#### **PERSONAL CAPACITADO:**

Debe ser eficiente para contestar preguntas del cliente de manera amable las maneras que sean necesarias responder sobre los ingredientes, forma de cocción, acompañamiento, salsas u ordenes extras, conocimiento de las bebidas alcohólicas o refrescantes que expande el establecimiento, cockteles que se sirven y como se preparan, correcta pronunciación de nombres y marcas así como el buen funcionamiento de todas las diferentes tareas que se desempeñan en un restaurante.

#### **PROPINA:**

Como resultado del progreso del restaurante los meseros tendrán un ingreso mayor por concepto de propinas que se obtendrán al brindarle cada día un mejor servicio al cliente. Las propinas se deben ganar y el cliente es quien otorga en relación con el servicio que le proporciona.

#### **PRESENTACION DEL PERSONAL:**

Uniforme limpio, completo y sin arrugas; tamaño del uniforme de acuerdo con sus medidas zapatos confortables, seguros y lustrados. Usar perfumes y colonias suaves y agradables. Limitar el uso de anillos y cadenas. Maquillaje mínimo de colores suaves.

#### **PRESENTACION DE LOS PLATILLOS:**

De acuerdo con la comida solicitada por el cliente la presentación de los platillos se distinguirá por su buen aspecto acompañada de las guarniciones apropiadas con la combinación agradable de sabores, servidos en platos limpios sin contener huellas de dedos ó residuos de grasa.

#### **PROCEDIMIENTO:**

Se le llama así a las formas y medios empleados en las tareas asignadas en una labor, así como a la metodología de los procesos de trabajo empleados.

#### **PROCESO:**

Sucesión de fases que se reproducen regularmente en un fenómeno o procedimiento industrial.

**PRODUCTIVIDAD:**

Es la relación entre producción e insumo.

**INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD:**

Significa producir más con el mismo consumo de recursos, o sea, al mismo costo en lo que se refiere a la tierra, materiales, tiempo-maquinaria o mano de obra, o bien producir la misma cantidad.

**PROGRAMA:**

Conjunto sistemático de acciones específicas de Desarrollo Organizacional (intervenciones) que deben ser realizadas con la indicación de épocas, secuencias, prioridades, métodos, cliente, objetivo, etc.

**RAPIDEZ EN EL SERVICIO:**

De acuerdo con los estándares del tiempo fijado en cada caso.

**RESTAURANTE:**

Esta palabra viene del verbo latín: restaurer que significa restaurar, repara. Se dice que el primer restaurante tenía esta inscripción en su puerta: "Venite ad me qui stomacho laboraus et ego restaurabo vos" que significa: Vengan a mí todos aquellos cuyos estómagos sufren, que yo los restauraré.

Es una organización formada de varias áreas, que desarrollan una función específicas, las cuales se complementan como una sola unidad para el logro de un mismo fin; siendo éste el de la producción de bienes de consumo alimenticio.

**RETROINFORMACION:**

Observaciones no evaluativas sino descriptivas acerca del comportamiento de una persona, de un grupo o de una organización.

**REUNION DE CONFRONTACION:**

Metodología específica dentro de la consultoría de procesos diseñada por Richard Beckhard, en una actividad de un día la cual puede utilizarse para reunir un gran segmento de la organización con el fin de establecer prioridades y objetivos de acción.

**SERVICIO:**

Es el conjunto de alimentos que combinados e integrados satisfacen los deseos del cliente, al ofrecerlos de manera personal a éste. Se pueden distinguir dos aspectos del contenido de un restaurante.

**Tangibles:** Es todo lo que se puede tocar, lo que tiene una existencia sensible y real. Ejemplo comida, estacionamiento, rapidez en el servicio, entre otros.

**Intangibles:** Se refiere a los elementos subjetivos que acompañan la oferta del producto tangible. Ejemplo: una sonrisa, cortesía y un deseo constante de satisfacer al cliente.

**SERVICIO PERSONALIZADO:**

Es la actitud del personal en relación con los clientes. Esto es que el personal del comedor se convierte en un agente de servicio personal teniendo siempre en la mente que aunque el servicio sea bueno, puede ser mejor.

**SISTEMA:**

Método o conjunto de reglas o principios conexos acerca de determinada materia.

**SUSHERO:**

Aquella persona o cocinero especializado en preparar bocadillos japoneses.

**TÉCNICA:**

Son las acciones diseñadas y recursos diversos a emplear dentro de cada método adoptado.

**TECNOLOGÍA:**

Conjunto de técnicas (proceso) y de máquinas (instrumentos o medios).

**VARIEDAD DE VINOS:**

Significa que es necesario tener en existencia la marca de vinos más conocidos y un número suficiente de éstos; al igual que las diferentes bebidas para cocktail.

# **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA**

**ARIAS GALICIA FERNANDO**  
**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
**EDITORIAL; TRILLAS, MEXICO 1983**

**BARTLETT, ALTON C., KAYSER THOMAS A.**  
**CAMBIO DE CONDUCTA ORGANIZACIONAL**  
**EDITORIAL; TRILLAS, MEXICO 1980**

**BECHKHARD, RICHARD**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS Y MODELOS**  
**EDITORIAL; FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A.,**  
**MEXICO 1973**

**BENNINS WARRENS G.**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL, SU NATURALEZA, SUS**  
**ORIGENES Y PERSPECTIVAS**  
**EDITORIAL; FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A.,**  
**MEXICO 1973**

**BURKE W., HAYDEN S., LUTHANS F., MICHAEL S. Y ODIONE G.**  
**TECNICAS PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**  
**EDITORIAL; MCGRAW-HILL, MEXICO 1981**

**BURKE W., H.**  
**DESARROLLO ORGANIZACIONAL. PUNTO DE VISTA NORMATIVO**  
**EDITORIAL; SITESA, MEXICO 1988**

**CASTAÑO A. D.**  
**CRISIS Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES: UNA**  
**APROXIMACIÓN AL TRABAJO ORGANIZADO**  
**EDITORIAL; UNAM, MEXICO 1984**

CASTAÑO A., SÁNCHEZ G. Y WICAB E.  
DESARROLLO SOCIAL Y ORGANIZACIÓN; PROBLEMAS Y  
PERSPECTIVAS DEL MEJORAMIENTO DELIBERADO  
EDITORIAL; IEESA, MEXICO 1975

CAUSTE, MA. ELISA; SANCCI, JULIO  
EXCELENCIA EN EL SERVICIO: LA LLAVE DEL EXITO  
AMERICAN EXPRESS.  
ED. SIN NOMBRE, MEXICO, 1986

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN  
CRITERIO PARA LA ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS  
PSICOLÓGICOS  
EDITORIAL; FACULTAD DE PSICOLOGÍA UNAM, 1991

FARIA, F.  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ENFOQUE INTEGRAL  
EDITORIAL; LIMUSA, MEXICO 1978

FERRER, L.  
GUÍA PRÁCTICA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EDITORIAL; TRILLAS, MEXICO 1976

FORDYCE J.K., WEILLR  
MÉTODOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
EJECUTIVOS  
EDITORIAL; FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO.  
MEXICO 1976

FRENCH W. Y BELL C.  
CIENCIAS DE LA CONDUCTA PARA EL DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL  
EDITORIAL; DIANA, MEXICO 1978



GRADOS ESPINOSA JAIME  
TEMAS Y TÉCNICAS DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO TOMOS I Y II  
EDITORIAL; FACULTAD DE PSICOLOGÍA UNAM,  
MEXICO 1985

HAUSE, EDGAR, BOWDITH JAMES  
EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN  
EDITORIAL; FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A.,  
MEXICO 1980

INSTRUCTIVO PARA LA TITULACIÓN EN LA LICENCIATURA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
EDITORIAL; FACULTAD DE PSICOLOGÍA DE LA UNAM, MEXICO  
1993

KERLINGER, F.  
INVESTIGACIÓN DEL COMPORTAMIENTO  
EDITORIAL; INTERAMERICANA S.A. MEXICO 1991

LAUWRENCE PAUL, PAUL CORSCH JAY  
DESARROLLO DE ORGANIZACIONES DIAGNÓSTICO Y ACCIÓN  
EDITORIAL; FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO S.A.,  
MEXICO 1988

MCGUIGAN F. J.  
PSICOLOGÍA EXPERIMENTAL  
EDITORIAL, TRILLAS, MEXICO 1983

MARGULIES NEWTON, RALA P.  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL: VALORES, PROCESOS Y  
TECNOLOGÍA  
EDITORIAL; DIANA, MEXICO 1974

MICHEL GUILLERMO  
ECOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN  
EDITORIAL; TRILLAS, MEXICO 1974

MUÑOZ ORTIZ RAUL  
APUNTES INEDITOS  
ESDAI, 1982

PARTIN J., JENNINGS  
PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EDITORIAL; FONDO EDUCATIVA INTERAMERICANO S.A.,  
MEXICO 1977

PARDINAS, FELIPE  
MÉTODOS Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS  
SOCIALES  
EDITORIAL; SIGLO XXI, MEXICO 1982

SUSAN PICK  
COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES  
EDITORIAL; TRILLAS, MEXICO 1989

WILLIAMS J. CLIFTON  
CONDUCTA ORGANIZACIONAL  
EDITORIAL; GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICA, MEXICO 1986

PUBLICACIONES PERIODICAS  
BECKHARD R.

THRIVING ORGANIZATIONS IN YEAR 2000.  
TRANSFORMANDONOS PARA ENTRAR A UN MUNDO SIN  
FRONTERAS, RETO Y COMPROMISO DEL D.O.  
XI CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL  
MEXICO UDEM 1992

BROW. J.  
A SHIFTING PARADIGM FOR ORGANIZATIONAL CONSULTATION.  
TRANSFORMANDONOS PARA ENTRAR A UN MUNDO SIN  
FRONTERAS, RETO Y COMPROMISO DEL D.O. XI CONGRESO  
INTERNACIONAL DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
MEXICO UDEM 1992

HESS, R. Y PATE, L.

A CONTINGENCY MODEL OF ORGANIZATION DEVELOPMENT  
CHANGE PROCESSES. ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL  
4,3,40-46 1986

KRELL, T.

DEVELOPING A NEW MISSION FOR TRADITIONAL ORGANIZATION  
DEVELOPMENT ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL 5,1,25-  
29, 1987.

MIRABILE, R.

DESIGNING CD PROGRAMS THE OD MAY. TRAINING AND  
DEVELOPMENT JOURNAL  
40,2,38-41 1986

ROBLES G.

RESULTADOS OBTENIDOS EN MEXICO CON LA IMPLANTACIÓN  
DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.  
MANAGEMENT TODAY (VERSION ESPAÑOL), 1,7-16,  
1989

SAMA, M.

PLANEACIÓN, CALIDAD Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA  
APERTURA COMERCIAL TRANSFORMANDONOS PARA ENTRAR A  
UN MUNDO SIN FRONTERAS. RETO Y COMPROMISO DEL D. O. XI  
CONGRESO INTERNACIONAL DE DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL  
MEXICO UDEM 1992

## TESIS

ARREOLAS LEON, JOSÉ C.  
UN ESTUDIO DE ALGUNOS VALORES Y CONCEPTOS DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LOS EJECUTIVOS  
BANCARIOS DE LA ZONA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE  
MEXICO  
TESIS DE LICENCIATURA  
UIA, MEXICO AÑO 1984

BELMONTE, P. Y SIERRA, G.  
EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA EN MEXICO  
TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
UNAM, MEXICO 1987

COOPER MENDEZ, MA. CRISTINA  
INVESTIGACION DE D.N.C. Y PLANTEAMIENTOS DE PLANES DE  
ACCION EN UNA INSTITUCION DEL SECTOR PUBLICO  
TESIS DE LICENCIATURA  
UIA, MEXICO, 1979

DÍAZ PAGE HELEN  
DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL  
TESIS DE LICENCIATURA,  
UIA, MEXICO 1985

HIDALGO, BLANCA Y GALLARDO, B.  
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE UN ORGANISMO  
DESCONCENTRADO  
TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA,  
UNAM, MEXICO 1987

ISLAS P. Y CABRERA L.  
MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
TESIS DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA,  
UNAM, MEXICO 1992

PONCE, H.  
TECNICAS DE INTERVENCIÓN EN DESARROLLO  
ORGANIZACIONAL  
TESINA DE LICENCIATURA, FACULTAD DE PSICOLOGÍA,  
UNAM MEXICO 1989

SOTO ANDREU, ROSA MA.  
ESTUDIO SOBRE LA DEFINICION DEL CONCEPTO DE CALIDAD  
EN EL SERVICIO DE COMENSALES Y RESTAURANTEROS, EN LOS  
RESTAURANTES DE LUJO, SEMILUJO Y COMERCIAL EN LA  
DELEGACION ALVARO OBREGON  
TESIS DE LICENCIATURA  
UIA, MEXICO AÑO 1990

TEFEL REYES NORELA  
DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE  
PLANES DE ACCIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS  
UIA, MEXICO 1985

#### **PUBLICACIONES PERIODICAS**

COMPETITIVIDAD Y CAMBIOS EN LAS ORGANIZACIONES  
PRIMER SIMPOSIUM DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
MEXICO, INESPO 1993