



**UNIVERSIDAD POPULAR
AUTONOMA DEL ESTADO DE PUEBLA**

**FACULTAD DE:
ADMINISTRACION DE INSTITUCIONES**

CASO PRACTICO:

**“DIAGNOSTICO DE CLIMA
ORGANIZACIONAL AL RESTAURANTE
CASA VIEJA UBICADO EN LA CIUDAD DE
TEHUACÁN PUEBLA”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACION
RECEPCIONAL QUE:**

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE
INSTITUCIONES**

PRESENTA:

**MARGAUX MAGDALENA OROZCO
GONZALEZ**

PUEBLA, PUE. 2003



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

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 textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Pue., a 23 de Julio de 2003.

Mtro. Iván Aguirre Hernández
Director del Departamento de
Administración y Contaduría

Por medio de la presente, hago de su conocimiento mi total aprobación al *“Trabajo de Investigación Recepcional”*:

**“Diagnóstico de Clima Organizacional al Restaurante
Casa Vieja ubicado en la Ciudad de Tehuacán Puebla”**

Quien para obtener el título de Licenciado en Administración de Instituciones, presenta la alumna:

⇒ **Margaux Magdalena Orozco González** Matrícula 220307

Misma que cumple con los requisitos establecidos por las autoridades, de la Escuela de Administración de Instituciones de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Agradeciendo de antemano su atención, quedo de Ud. para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
“La Cultura al Servicio del Pueblo”



L.A.E. Leticia Candia Curiel
Asesor de Tesis



AGRADECIMIENTOS

A Dios: por haberme permitido vivir para poder lograr esta meta tan importante en mi vida.

A Mis padres: Por haberme dado la oportunidad de estudiar una carrera.

A La Universidad Popular Autonoma Del Estado De Puebla: Por haberme abierto sus puertas para mi formación profesional, y por que en ella viví momento que nunca olvidaré.

A La Licenciada Leticia Candia: Por su tiempo y colaboración para la realización de esta tesis.

SINCERAMENTE

MARGAUX MAGDALENA OROZCO GONZALEZ

DEDICATORIA

A Mi Madre: Por ser la persona más especial en mi vida, por haberme dado tu confianza y cariño en todo momento, porque nunca me has dejado sola y hasta la fecha sigues luchando por mi, gracias por todo mamita te quiero con todo mi corazón y sobre todo gracias por ser la mejor mamá del mundo. Esta tesis está dedicada con todo mi amor para ti.

A mis Abuelos: Por haber sido como mis padres, por haber sido los mejores abuelos que pude haber tenido, gracias por todo su apoyo y su cariño, los AMO muchísimo.

A mis tíos: Porque siempre he contado con ustedes, y por que los quiero mucho, son los mejor tíos que existen, gracias por ser mi familia.

A mis Primos: Rubén, Samy, Tato, José Antonio, Saida, Aida, Oscar, Viviana, Angel, José Ramón e Irma Paola. Porque los quiero mucho y porque con ustedes he pasado momentos inolvidables, y a ti Rubén porque Gracias a ti se lo que es tener un hermano, Los quiero mucho a todos.

A Oscar: Por ser una parte muy especial en vida, y porque este tiempo juntos ha sido increíble, Gracias por tu apoyo y tu paciencia y sobre todo gracias por tu amor.

A mis amigas: Natalia, Estibaliz, Roxana y Luz Adriana Porque hemos sido amigas desde hace muchos años y no podía excluirlas ya que con ustedes he vivido momentos padrísimos e importantes en mi vida, les dedico esta tesis por ser las mejores amigas que hay.

A mis Amigos y amigas de la Universidad: Porque los conocí en una época muy importante y con ustedes viví momentos muy divertidos y especiales a pesar de que no nos frecuentamos mucho los recuerdo con mucho cariño y les dedico esta tesis por haber sido incondicionales en todo momentos.

A Ruben, Tofito y Carlos: Por ser tres niños hermosos que adoro, les dedico esta tesis por ser tres de las personas mas importantes en mi vida, los quiero muchísimo.

RESUMEN

El presente proyecto, de investigación esta dirigido al Clima Organizacional que impera actualmente en el restaurante Casa Vieja Ubicado en la Ciudad de Tehuacán Puebla, la cual está dedicada al servicio.

En este caso la fuente del problema radica en diversos factores que se presentan dentro del clima organizacional y los cuales se ven reflejados en el comportamiento del personal hacia el servicio y atención al cliente.

Las herramientas utilizadas en este estudio fueron la aplicación de un cuestionario hacia los empleados y una entrevista hacia los gerentes, los cuales, arrojaron resultados que permitieron realizar un diagnóstico y detectar los errores del clima con los que cuenta el restaurante.

A partir de estos errores se proporciono a los gerentes una serie de sugerencias las cuales permitirán un mejor ambiente laboral el cual se proyectará hacia los clientes a través de un mejor servicio y atención por parte de los empleados.

ABSTRACT

The present project of investigation is directed to the environmental Climate that at the moment reigns in the Located restaurant "Casa Vieja" in the City of Tehuacán Puebla, which is dedicated to the service.

In this case the source of the problem is in diverse factors that appear within the environmental climate and which is reflected in the behavior of the personnel towards the service and attention to the client.

The tools used in this study were the application of a questionnaire towards the employees and an interview towards the managers, both threw results that allowed to make a diagnostic and to detect the errors of the climate on which that exist in the restaurant.

From these errors I provide the managers a series of suggestions which permit a better labor atmosphere that will be projected to the clients by a better service and attention by the employees.

INDICE

	Pag.
I. Introducción	1
I.1 Planteamiento del problema	3
I.2 Justificación	5
1.3 Objetivo General	6
1.4 Objetivos específicos	6
2. Restaurantes	
2.1 Origen de los restaurantes	8
2.2 Concepto de Restaurante	9
2.3 Clasificación de Restaurantes	10
3. Desarrollo Organizacional	
3.1 Antecedentes del Desarrollo Organizacional	14
3.2 Definición de Desarrollo Organizacional	16
3.3 Cambio Organizacional	18
3.4 Fuerzas del cambio	20
3.5 Barreras y resistencia hacia el cambio	21
4. Comportamiento Organizacional	
4.1 Comportamiento Organizacional	24
4.2 Variables del Comportamiento Organizacional	25
4.3 Motivación	30
4.3.1. Fases de la motivación	33
4.4 Comunicación Organizacional	35
4.4.1. La comunicación en las organizaciones	35
4.4.2. Barreras de la comunicación	38

4.5 Cultura Organizacional	40
4.5.1. Funciones del a Cultura Organizacional	41
4.5.2. Cambio de la Cultura Organizacional	42
4.6 Clima Organizacional	44
4.6.1. Funciones del Clima Organizacional	46
4.6.2. Componentes del Clima Organizacional	48
4.6.3. Cambio del Clima Organizacional	49
5 Metodología	
5.1 Grupo Gastronómico Casa Vieja	52
5.2 Organigrama	53
5.3 Metodología	54
5.4 Entrevista	57
5.5 Cuestionario	60
5.6 Tabulación de Entrevista	67
5.7 Tabulación de Cuestionario	76
5.8 Diagnóstico	106
5.8.1 Aspectos Negativos	106
5.8.2 Aspectos Positivos	108
5.9 Problemas dentro de la Organización	109
6.0 Descripción de problemas y propuesta de Solución	109
Conclusión	117
Bibliografía	119
Anexos	121

I. INTRODUCCIÓN.

En una época de cambios tan acelerados, es indispensable que toda organización se encuentre preparada para continuar satisfactoriamente su posición en el mercado.

Además de actualizarse en lo que a tecnología se refiere, no debe perderse de vista la actualización de lo máspreciado de las organizaciones y que es lo que permite que las mismas funcionen adecuadamente, su recurso humano, lo que hace que las relaciones humanas jueguen un papel importante en cada empresa.

En este momento no solamente los organismos se encuentran en transición, el hombre quizá ahora más que nunca está entrando a al vida; está dejando de ser un objeto utilizable y cada día hace valer más sus derechos, su complejidad y su importancia.

Actualmente las organizaciones se dirigen cada vez más a varias fuentes, adoptando nuevos métodos y desarrollando nuevas técnicas para ocuparse de la complejidad de su funcionamiento. Uno de estos esfuerzos es llamado también "Desarrollo Organizacional", definido como un proceso que emplea los conocimientos y técnicas de las ciencias del comportamiento en in intento por integrar las necesidades individuales de crecimiento y desarrollo con las metas y objetivos organizacionales.

Tomando al Desarrollo organizacional se tomará un enfoque directo a uno de sus principales elementos: "Clima organizacional" el cual constituye la personalidad de una organización, en el sentido de que está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

Se puede decir que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus

particularidades propias, el individuo aparece entonces como inmerso dentro de un *clima determinado por la naturaleza particular de la organización.*

El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, las distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

Por lo tanto la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma *ñeque* este perciba si clima de trabajo y los componentes de su organización.

El clima es un factor vital para el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y que *entré* en una fase de decrecimiento total.

A través de esta investigación, se evaluará y diagnosticará la forma en que los empleados ven el clima de su organización, también se tratará de identificar cuales son los factores dentro del clima que causan la mayoría de los problemas, sabremos sobre cuales se puede actuar y se buscará un acercamiento entre jefes y subordinados para que al finalizar la investigación la organización pueda solucionar problemas y desarrollar las habilidades de la organización de una manera exitosa.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Las organizaciones tienden a ser caracterizadas por las interdependencias sobrepuestas del grupo de trabajo y por la función eslabonada de supervisores y otras necesidades, que deben ser comprendidas y facilitadas.

La cultura en la mayoría de las organizaciones tiende a suprimir los sentimientos entre las personas que ahí laboran y entre los que mandan. La supresión de sentimientos afecta adversamente la solución de problemas, el desarrollo personal y la satisfacción en el trabajo.

Los puntos de vista, como dato importante para la organización, tienden a abrir muchos caminos para mejorar las metas establecidas, la dirección, la comunicación, la solución de problemas y la colaboración intergrupala y moral.

La mayoría de los individuos aspiran a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser actualizados en un ambiente de apoyo y reto. La mayoría de la gente desea contribuir, y tiene la capacidad de hacerlo, al logro de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional lo permita.

Al mismo tiempo, la gente desea ser aceptada e interactuar cooperativamente por lo menos con un pequeño grupo de referencia, usualmente con más de un grupo.

Uno de los más importantes grupos de referencia para la mayoría de la gente es el trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior, así pues, esa mayoría es capaz de incrementar su eficiencia ayudados por su grupo de referencia para resolver problemas y trabajar eficientemente en grupo.

Este trabajo se realiza basándose en aspectos observados dentro de la organización como son los siguientes:

- ✓ Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.
- ✓ Los compañeros hablan mal unos de otros lo que causa que estén alejados

- ✓ Hay mucha competencia entre los empleados
- ✓ Los gerentes toman las decisiones sin tomar en cuenta el punto de vista del personal
- ✓ La gente parece aburrida y presionada

Estos aspectos han sido observados por personas ajenas al funcionamiento de la organización, en este caso nos referimos a la clientela del restaurante, pero no se puede tomar una decisión a partir de estos datos ya que no se ha escuchado nada por parte del personal que ahí labora, por lo tanto esto lleva a la necesidad de una investigación profunda acerca del clima de trabajo dentro de la organización. Se hará un estudio en el cual se utilizará la aplicación de encuestas tanto para los empleados como para los gerentes para obtener resultados reales y a partir de estos, se buscará la mejor solución a estos conflictos, se darán propuestas a la gerencia las cuales servirán para optimizar el clima organizacional del restaurante.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

Este diagnóstico de clima organizacional se realiza debido a la falta de satisfacción por parte de los empleados que laboran en este. Es necesario que la gerencia se de cuenta de la importancia del personal así como de su satisfacción dentro de la organización, ya que esta insatisfacción se refleja al momento de relacionarse con los clientes lo cual crea una deficiencia de la organización en general. La gerencia debe aceptar que existe una problemática interna, y es a través de esta investigación que se les mostrarán estos errores, se darán propuestas para lograr el mejoramiento del clima organizacional lo cual conlleva a la satisfacción del personal dentro de la organización.

1.3 OBJETIVO GENERAL.

Evaluar el clima organizacional de un restaurante para así poder proporcionar a los propietarios una herramienta básica para alcanzar un mayor desarrollo y productividad laboral por parte del personal que ahí labora.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Diagnosticar el clima organizacional.
- ✓ Evaluar conflictos dentro de la organización.
- ✓ Evaluar la actitud de los empleados con respecto a la cooperación con sus superiores y con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Lograr la satisfacción del personal con el puesto que desempeñan.
- ✓ Lograr el desarrollo de la organización a través del desarrollo de los individuos.
- ✓ Compatibilizar e integrar las necesidades y objetivos de la organización y de quienes la forman.
- ✓ Aumentar el grado de apoyo y confianza entre miembros de la organización.
- ✓ Establecer un clima de confianza y desarrollar la capacidad de colaboración.

RESTAURANTES

2.1 ORIGEN DE LOS RESTAURANTES.

Las salidas a comer tienen una larga historia. Las tabernas existían ya en el año 177 a. J. C. Se han encontrado pruebas de la existencia de algunos comedores en Egipto.

En aquel entonces, las mujeres no podían acudir a estos comedores. Sin embargo, hacia el año 402 a. J. C. Las mujeres comenzaron a formar parte del ambiente de las tabernas. Los niños pequeños, también podían asistir si iban acompañados de sus padres pero las niñas no podían hacerlo hasta que no estuvieran casadas.

El primer restaurante propiamente dicho fue realizado por Monsieur Boulanger en el año de 1765. Este restaurante, cobraba unos precios lo suficientemente altos como para convertirse en un lugar exclusivo en el que las damas de la sociedad acudían para mostrar su distinción. Bolanger amplió el menú sin pérdida de tiempo y así nació un nuevo negocio. La palabra restaurante se estableció en breve y los chef de más reputación que hasta entonces solo habían trabajado para familias privadas abrieron también sus propios negocios o fueron contratados por un grupo pequeño de nuevos empresarios: los restauradores.

En este año (1765) comenzó a usarse la palabra restaurante, el primer restaurante que llevó esta denominación fue el de Antonio Beauvilliers, se fundó en 1782 y se llamaba Grande Taberne de Londres.

A partir de 1789 proliferaron los restaurantes, que fueron aceptados con entusiasmo por la Francia revolucionaria de entonces, pues el restaurante les facilitaba, además de las comidas, lugares para reunirse y discutir.

En España la cuchara no aparece hasta el siglo XVI, y el tenedor que ya se usaba en el siglo XV no llegó a generalizarse hasta el siglo XVIII. Es en este siglo cuando empiezan a surgir las fondas y los primeros cafés, los cuales fueron desplazando a las botillerías y chocolaterías habituales hasta entonces.

Madrid y Barcelona son las ciudades que viven el auge de los restaurantes en el siglo XVIII.

De ahí se empiezan a expandir por todo Europa y posteriormente por todo el mundo.

La definición que se da con respecto a un restaurante es la siguiente:

Establecimiento que se dedica a la venta de alimentos y bebidas preparadas al público, mediante un servicio especializado.

2.2 CONCEPTO DE LA PALABRA RESTAURANTE.

La palabra restaurante significa restaurar, recobrar fuerza mediante la nutrición.

Los restaurantes son aquellos establecimiento en donde se venden alimentos condimentados para su consumo inmediato, con sin servicio de vinos y licores que cuentan con instalaciones mínimas de comedor, cocina y sanitarios.

Es importante aclarar que actualmente se cuenta con una extensa serie de establecimientos que se diferencian entre sí por características de la demanda aunque todos proporcionan el servicio de alimentos como principal fuente de ingresos.

La persona que se dedica a dar servicio de alimentos y bebidas en un restaurante deberá estar preparado en cuanto a:

- ✓ Conocimiento gastronómico.
- ✓ Conocimientos nutricionales.
- ✓ Conocimientos básicos de administración.
- ✓ Conocimiento de manejo higiénico de alimentos.

2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES.

Los restaurantes pueden ser clasificados de acuerdo a diferentes criterios: tipo de servicio, precios del menú, sus categorías, etc. A diario aparecen variaciones de los tipos más tradicionales. El servicio de camareros ha sido siempre el método más tradicional. Las cafeterías, con sus barras o la combinación de servicio de barra y de mesa, son muy comunes actualmente. El autoservicio caracteriza a los establecimientos de comidas rápidas. Estos últimos, el segmento de la industria alimenticia que más ha crecido en los últimos años, tiene menús limitados compuestos por hamburguesas, pizzas y pollo, servidos por adolescentes para adolescentes. Como su nombre lo indica, comida rápida significa que el servicio debe ser inmediato. La comida se guarda ya preparada, se fríe o se cocina rápidamente o se calienta al momento en hornos de microondas. La diferencia entre estos restaurantes y las cafeterías está en que el menú de los restaurantes de comida rápida es muy limitado.

Los restaurantes con servicio a los automovilistas son muy frecuentes en ciudades de clima cálido y en las ferias, donde se agrupan varios puestos o pequeños restaurantes en un área determinada, ofreciendo comidas especiales.

Los bares en los teatros son de otra categoría; se caracterizan por tener un menú muy limitado de sólo tres o cuatro platos.

Los restaurantes de diferentes nacionalidades como los Franceses, Italianos, chinos, japoneses, Argentinos, entre otros, han existido en los Estados Unidos desde antes de fines del siglo pasado. Un estudio realizado comprobó que la mayoría de la gente que acude a estos restaurantes prefieren los restaurantes orientales y los italianos.

Los restaurantes especializados, por ejemplo, los de mariscos cada vez son más populares al igual que los que sirven comidas tradicionales.

El catering es otro tipo de comida. La comida se prepara en un lugar específico y luego se transporta a otro lugar en el cual será servida como puede ser una boda.

Muchos servicios americanos de comidas hacen hincapié en lo funcional y lo utilitario: rapidez y eficacia.

Muchos restaurantes ofrecen servicio de lujo al estilo ritz, que utilizan elementos diversos los cuales son específicos de estos lugares de alta categoría, sin embargo el porcentaje de existencia de restaurantes tan lujosos es muy bajo en comparación con otros estilos.

La restaurantería es una actividad profesional que representa un engranaje importante en nuestro país. La cocina Mexicana ha basado su éxito parcial en las costumbres y ritos característicos de cada región, en su sabor y en la variedad de platillos, más no en la comercialización, ni en el servicio o en la administración de sus recursos.

Según un estudio realizado por la Asociación Mexicana de restaurantes A.C. las razones por la que sus agremiados disminuyeron su planta de personal como resultado de las restricciones económicas fueron las siguientes:

- ✓ Un menor flujo de clientes.
- ✓ Problemas financieros.
- ✓ Conflictos laborales.
- ✓ Otras causas.

Los recursos que integran la estructura del restaurante son: humanos, materiales, financieros y técnicos. Todos ellos son indispensables para la operación del establecimiento; sin embargo, el recurso humano es el que mueve, desarrolla y transforma a los otros recursos, por lo que el administrador debe preocuparse en forma permanente por la calidad de su personal.

La función de integración del recurso humano se refiere a la tarea de lograr que el personal que lo conforma sea eficiente, de tal manera que el restaurante pueda ser operado en forma competente en el presente y en el futuro.

Resulta claro que la integración debe estar estrechamente relacionada con la organización, es decir con la fijación de una estructura, y forma parte integral del proceso administrativo.

El éxito de un restaurante radica, fundamentalmente en una adecuada administración, actividad esencial de todo administrador que asegura el logro de los objetivos del restaurante a través de los esfuerzos grupales.

Los recursos humanos del restaurante se entienden como: el conjunto o grupo de personas que laboran en el restaurante.

La importancia del recurso humano consiste prácticamente en que a través y mediante éste es como se desarrolla la prestación del servicio que proporciona el restaurante.

La buena o mala imagen de un restaurante, depende en gran medida de una actitud positiva o negativa de su personal, independientemente de si están o no en contacto con el cliente.

La integración de los recursos humanos se define como la tarea de llenar puestos de la estructura organizacional, para luego de identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, hacer un inventario de ésta, reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar al personal.

La integración del personal está estrechamente relacionada con la organización, es decir, con la fijación de la estructura de puestos.

Para que haya una adecuada integración es necesario que existan antes los siguientes elementos básicos:

- ✓ Objetivos y metas establecidos.
- ✓ Políticas de actuación.
- ✓ Organización formalizada.
- ✓ Descripción del puesto desempeñado.
- ✓ Expectativa de los alcances del puesto y la persona.

DESARROLLO

ORGANIZACIONAL

3.1 ANTECEDENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional es una estrategia singular para mejorar la organización, que surgió en 1957, como un intento por aplicar algunos méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total.

Originalmente basado en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en la teoría y la práctica relacionadas con el cambio planificado, el campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se enfrenta el lado humano de las organizaciones.

El difunto Douglas Mc. Gregor, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de D. O..

Algunos de los eventos y de las personas que a través del tiempo han participado de alguna manera en el nacimiento y desarrollo de este campo en México, se presentan a continuación.

En 1967 John Farley y George Shapiro implementaron seminarios avanzados de administración de personal en el departamento de relaciones industriales de la ITESM.

De 1969 a 1970 Joe Bentley organiza un laboratorio y un seminario sobre Desarrollo Organizacional en la Mansión, en Queretaro; y aparecen las primeras gerencias de Desarrollo Organizacional en algunas empresas como el Morillo en Saltillo Coahuila.

En ese periodo William Haney y Frederic Herzberg implantan seminarios sobre comunicación y teorías de motivación.

De 1971 a 1972 algunos mexicanos toman el programa para especialistas en Desarrollo organizacional de Bárbara Bentley. Aparece el análisis transaccional y sesiones de grupos de encuentro. En CYDSA; FAMA; CRISA; GAMESA se imparten programas diversos de Desarrollo Organizacional.

En 1974 se da un impulso mas decidido al Desarrollo organizacional con Bentley, Beckhard y Herman en las siguientes empresas: CYDSA, FIGUSA, FUNDIDORA, CERVECERIA, HYLSA, GALLETERA, ITESM, SERFIN.

En 1976 arranca el programa de maestría en Desarrollo organizacional por Ezequiel Nieto en la UDEM. Leonardo Rivera establece en su cuadro Directivo el área de Desarrollo Organizacional en el ITESM y en el POLYCEL en México D. F.

Actualmente se está extendiendo la aplicación del DO en nuestro país; sin embargo, dado que nuestros valores organizacionales se encuentran en vías de humanización, que la aplicación del DO en algunas organizaciones no se ha llevado a cabo en su integridad y si en forma más bien novedosa y basada con exclusividad o en un aspecto meramente estructuralista, o administrativo o técnico o psicosocial, y no teniendo en cuenta a los tres al mismo tiempo, y que no se le ha presentado de manera asimilable a nuestra mentalidad, se le ha desvirtuado de todo su impacto a que es merecedor; no obstante, el DO ofrece muchos instrumentos que de ser aplicados científicamente y considerando nuestra Psicología y el actual estado de nuestros valores organizacionales, que no se pueden cambiar de improviso, beneficiarán notablemente la efectividad y el desarrollo no solo de las empresas e industrias; sino también de todo tipo de organizaciones en nuestro país que estén formalmente estructuradas.

3.2 DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El Desarrollo Organizacional ha tenido una fuerte evolución en las últimas décadas. Luego de un auspicioso comienzo a fines los sesenta, en que combinada teoría de sistemas y teoría de relaciones humanas, se produjo el desencanto de expertos y clientes con los logros efectivamente alcanzados. Aparentemente el problema estaba en que basándose en la teoría de Relaciones Humanas el Desarrollo organizacional confiaba en el saneamiento interaccional de problemas de todo tipo, incluso de tipo estructural.

La literatura contiene numerosas definiciones del Desarrollo Organizacional.

En este estudio se tomara como base la siguiente definición la cual fue dada por el autor Luis Ferrer.

El Desarrollo organizacional es una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona. (Guía práctica de Des. Org. Luis Ferre pg. 15, 16)

A continuación se dará una explicación sobre esta definición:

1. "Aplicación creativa" : El DO no es una mera teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la Psicología de sus miembros.
2. "De largo alcance": el DO está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de 3 a 5 años en su primer ciclo.
3. "Sistema de Valores, Técnicas y Procesos": el DO no es algo desarticulado, sino un todo compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones en los otros dos.

4. "Administrado desde la gerencia": la aplicación del DO debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia.
5. "Basado en la ciencias del comportamiento": el DO tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí que verse en mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr efectividad y salud en las organizaciones.
6. "Mayor efectividad y salud... ": he aquí el *objetivo primordial* y la razón de ser del DO.
7. "Mediante un cambio...": la aplicación creativa tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

Todos los autores convienen en que el DO es un campo de las ciencias de la conducta aplicada en relación con el cambio planificado. De la misma manera, conviene en que el objetivo del cambio es la organización total del sistema. Las metas del DO son una efectividad de la organización y un desarrollo individual cada vez mayores.

Hoy en día el Desarrollo organizacional es cada vez más un proceso de generación de alternativas de planteamiento y resolución de problemas que se abre a la organización, entendida sistémicamente.

El Desarrollo organizacional trata de mejorar la racionalidad organizacional, su productividad, en conjunto con su clima.

Se puede decir que el DO es esencialmente una estrategia educativa para crear:

- ✓ Una cultura abierta para solucionar problemas y un clima también abierto a través de la organización.
- ✓ Confianza entre personas y grupos a través de la organización.

- ✓ Un incremento en la participación y colaboración entre los miembros de la organización. Los cambios sociotécnicos son más pronto identificables, participados y desarrollados en tal cultura.

3.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL

El proceso mediante el cual se detectan las necesidades del cambio y responden a ella ha sido el centro de atención y el punto focal para muchas investigaciones y prácticas durante años recientes. Si los gerentes fueran capaces de diseñar organizaciones sociotécnicas perfectas y si los ambientes científicos, de mercados y técnicos fueran estables y predecibles, no existirían presiones para hacer los cambios. Pero éste no es el caso. El enunciado "vivimos en medio de cambios constantes" se ha vuelto una frase muy manida pero pertinente. Por supuesto las necesidades del cambio influyen de modo diferente en las organizaciones, las que operan en ambientes de relativa certidumbre se preocupan menos por los cambios que aquellas que operan en ambientes más inciertos. Pero aun los gerentes que están en ambientes ciertos deben combatir continuamente los problemas de la competencia.

Comprender el cambio es tratar de entender un conjunto complejo de fenómenos y de movimientos entre otros movimientos y, de hecho, es tratar de explicar el proceso continuo que se verifica en el centro de la realidad de los organismos vivos y que resulta difícil de aislar dos puntos.

A sabiendas de que el proceso de cambio es difícil de aislar entre dos puntos dentro de una realidad que, la mayoría de las veces, no es lineal, debemos, sin embargo, en aras de la comprensión, "hacer como si" hubiéramos logrado aislar el proceso de cambio.

El cambio se define como toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable.

El cambio Organizacional es Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable. (planificación del cambio pierre collerete gilles delisle pg. 30)

El cambio tiene diferentes facetas. Por ejemplo puede ser deliberado (planeado) o accidental (no planeado). La magnitud del cambio puede ser grande o pequeña, En términos de su alcance, puede afectar a muchos elementos de la organización, o sólo a unos cuantos. Puede ser rápido (abrupto), o lento (evolutivo). El nuevo estado de las cosas puede tener una naturaleza totalmente diferente del antiguo estado de las cosas (cambio fundamental , de segundo orden), o bien el nuevo estado de las cosas puede tener la misma naturaleza con nuevos aspectos o características (cambio incremental). (la planificación del cambio pierre collerete gilles delisle pg. 31)

Lo que hace que haya cambio no es que la modificación en cuestión sea más o menos grande, sino más bien el que sea observada, es decir, que obligue a modificar sus percepciones a quien vive en el entorno.

La expresión de cambio, proceso de cambio y procedimiento de cambio, se son expresiones de vital importancia pero las cuales no deben ser confundida por lo tanto se dará una explicación breve de lo que cada una de estas expresiones representa.

La expresión cambio se refiere a una modificación observable que ocurrió en el sistema social.

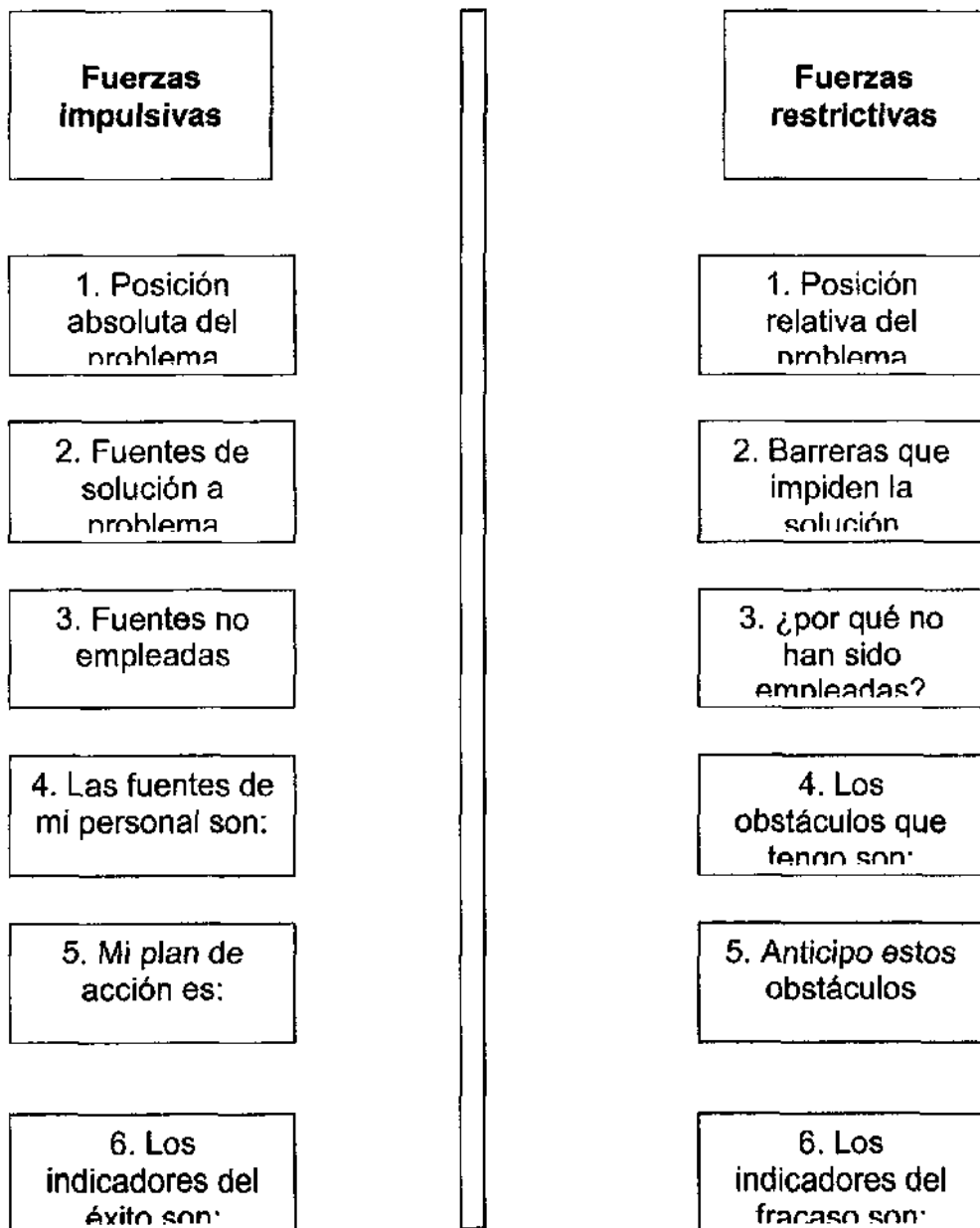
La expresión proceso de cambio se refiere la manera en que el sistema en cuestión vive el cambio que está implantándose. Por lo tanto, el proceso se ubica al nivel de lo sentido por quien o quienes viven el cambio.

El procedimiento de cambio alude a las diferentes fases que se habrán de atravesar para iniciar, promover e implantar actividades que serán llevadas a cabo por el agente y , tal vez, por los destinatarios, a fin de garantizar que se materialice el cambio.

3.4 LAS FUERZAS DEL CAMBIO

Existen fuerzas que ayudan al cambio llamadas fuerzas impulsivas y existen fuerzas que se le oponen llamadas fuerzas restrictivas.

Kurt Lewin, quien desarrolló el análisis de fuerzas, afirma que la relación dinámica que se obtiene entre estas dos fuerzas se puede cambiar en una de dos direcciones: añadiendo o aumentando las fuerzas impulsivas, o removiendo o disminuyendo las fuerzas restrictivas. Puesto que un aumento de las fuerzas impulsivas es susceptible de ser acompañado de un incremento en la tensión o el conflicto. (Desarrollo organizacional Luis Ferrer Pérez pg. 51, 52)



3.5 BARRERAS Y RESISTENCIA HACIA EL CAMBIO.

La resistencia al cambio consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

Las razones de la resistencia al cambio son muchas y varían según las circunstancias, pero siempre que se percibe una posibilidad de pérdida de posición o de nivel, de un trato injusto, hay una gran probabilidad de que haya resistencia al cambio.

La amenaza percibida que se deriva de un cambio puede ser real o ficticia, deliberada o inintencionada, directa o indirecta, grande o pequeña. Pero más allá de la naturaleza del cambio, los empleados intentarán protegerse de sus efectos. Sus acciones pueden ir de quejas, resistencia pasiva a ausentismo, sabotaje y retraso en el trabajo.

Todo tipo de empleados tiende a resistirse al cambio, debido a los costos psíquicos que lo acompañan. Tanto administradores como trabajadores oponen resistencia. Pueden sentirse obstinadamente a él lo mismo un empleado administrativo que un trabajador de producción. El cambio no respeta puestos ni maneras de vestir.

Aunque la gente tiende a resistirse al cambio, ésta tendencia se ve contrapesada por su deseo de nuevas experiencias y las retribuciones que llegarán con él.

Una implicación obvia es que la gerencia debe tranquilizar a las personas en una forma tan clara como sea posible acerca de aquellas áreas en las cuales no hay necesidad de preocuparse, y de aquellas áreas en donde es probable que se obtengan beneficios, además de establecer expectativas realistas acerca de las dificultades y los retos que ocurrirán. Por supuesto, no hay ningún sustituto para el descubrimiento, por medio de la experiencia de los miembros de la organización de que se pueden adaptar con éxito a los procesos de cambio y de que las cosas van a mejora.

Ciertamente no todos los cambios son objeto de resistencia; algunos son activamente perseguidos por los empleados. Otros cambios son tan triviales y rutinarios que, en caso de darse, la resistencia en su contra es demasiado débil como para resultar evidente. Una lección para la dirección es que un cambio puede convertirse por igual en un éxito o un problema, dependiendo de la habilidad con que se le conduzca reducir al mínimo la resistencia.

Es natural que la gente se resista y existan muchas barreras para el cambio a continuación se mencionan las principales barreras para el cambio.

1. *Enfoque excesivo de los costos.* La administración puede tener la idea de que los costos tienen la máxima importancia y desdeñar la importancia de un cambio que no se encuentra enfocado en los costos como podría ser el incremento en la motivación.
2. *No percibir los beneficios.* Cualquier cambio significativo producirá reacciones tanto positivas como negativas. Es posible que haya necesidad de educar a los gerentes y empleados para que perciban más aspectos positivos que negativos como resultado del cambio. Además, si el sistema de recompensas de la organización desalienta la adopción de riesgos, el proceso de cambio puede tambalearse porque los empleados creen que el riesgo es muy elevado.
3. *Falta de coordinación y cooperación.* La fragmentación organizacional y el conflicto casi siempre son resultado de la falta de coordinación en la implantación del cambio. Además, en el caso de la tecnología el sistema nuevo debe ser compatible con el viejo.

COMPORTAMIENTO

ORGANIZACIONAL

4.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El comportamiento Organizacional es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (como individuos y grupos) actúan en las organizaciones. Contribuye a la combinación de personas, estructura, tecnología y entorno externo en un sistema operativo eficaz. El resultado es un sistema de triple retribución capaz de favorecer el cumplimiento de objetivos humanos, organizacionales y sociales. Sin embargo, los entornos organizacionales son cada vez más turbulentos y competitivos, y la forma y operación de las organizaciones se caracteriza hoy en día por rápidos y a menudo impredecibles cambios. (el comportamiento humano en las organizaciones Keith Davis, ph. D John w. Wewstrom P.H.D. pg 5)

Otra definición acerca del Comportamiento Organizacional es la siguiente:

Disciplina que investiga el flujo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas. Comportamiento organizacional stephen p. Robbins pg.6)

Disciplina: ya que es un campo bien definido de estudio con un acervo común de conocimientos y que estudia tres determinantes de la conducta en las empresas 1) individuos, 2) grupos y 3) estructura, además es una ciencia aplicada que utiliza el conocimiento obtenido sobre los individuos los grupos analizando el efecto que la estructura tiene en el comportamiento con objeto de hacer que las empresas funcionen con mayor eficiencia.

El comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis. Por ejemplo ayuda a estudiar la conducta del individuo en una organización, también contribuye a que se comprendan las complejidades de las relaciones interpersonales, las resultantes de la interacción de os personas entre sí. En el nivel inmediatamente superior, el comportamiento es muy útil para examinar la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños, ya sea equipos formales o grupos informales. Cuando dos o más grupos deben coordinar sus esfuerzos, sus administradores se interesan en las consecuentes relaciones intergrupales. Finalmente, las organizaciones también pueden ser concebidas, y administradas

como sistemas integrales, con relaciones interorganizacionales (fusiones y sociedades en participación).

4.2 VARIABLES DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

VARIABLES DEPENDIENTES

Los estudiosos tienden a enfatizar como principales variables dependientes a la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción con el trabajo. (comportamiento organizacional, teoría y práctica Stephen p. Robiins pg. 25) A continuación se verificará porque han alcanzado la distinción de ser las principales variables dependientes del CO.

Productividad Una organización es productiva si alcanza sus metas lo hace transformándolos insumos el productos al costo más bajo posible. La productividad implica una preocupación tanto por la eficacia como por la eficiencia.

Una de las mayores preocupaciones del CO es la productividad, se debe conocer cuales son los factores que influyen en la eficacia y la eficiencia de los individuos, los grupos y la organización total.

Ausentismo evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y con frecuencia deben posponerse decisiones importantes. Los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficiencia y su eficacia.

No todas las ausencias son perjudiciales, aunque la mayoría de ellas impacta a la organización en forma negativa, podemos pensar que en situaciones en las que la organización puede beneficiarse si un empleado escogió voluntariamente no ir a trabajar ya sea por fatiga o tensión excesiva ya que estas pueden disminuir en forma

significativa la productividad de un empleado, en áreas en las que el empleado necesita estar alerta.

Puede ser mejor para la organización que el empleado no se presente, en lugar de que lo haga y tenga un desempeño deficiente.

Rotación Un alto grado de rotación en una organización, significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación.

La rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad. Desde luego todos los trabajos tienen cierta rotación. Si salen de la organización las personas correctas, la rotación puede ser positiva. La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización. Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder.

Satisfacción en el trabajo La última variable dependiente, se define simplemente como la diferencia entre la remuneración que perciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir.

A diferencia de las tres variables anteriores esta representa una actitud, en lugar de un comportamiento y es una variable dependiente por la relación que muestra con los factores de desempeño y por las preferencias en valores que tienen muchos investigadores del CO.

VARIABLES INDEPENDIENTES

Estas variables se dividen en dos grupos, las variables a nivel individual las variables a nivel de grupo.

Variables a nivel individual La gente entra a las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más

obvias de estas son las características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil, características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad. En el fondo estas características están intactas cuando una persona entra a la fuerza de trabajo y en su mayor parte, la administración poco puede hacer para modificarlas. Sin embargo tiene un impacto muy real sobre el comportamiento del empleado. Por tanto cada uno de estos factores –Características biográficas, personalidad, valores y actitudes, y habilidades son variables independientes.

Variables a nivel de grupo El comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por si solo, por lo general el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola.

VARIABLES ESTRUCTURALES DEL CO

División del trabajo Considerando la población en general, la evidencia indica que la división del trabajo contribuye a una mayor productividad de los empleados pero a costa de su menor satisfacción laboral, sin embargo esta generalización no toma en cuenta las diferencias individuales ni el tipo de actividades que realizan las personas. (comportamiento Organizacional controversias y aplicaciones Stephen p. Robbins pg. 511)

La división del trabajo no es fuente inagotable de mayor productividad. Los problemas empiezan a surgir y la productividad a sufrir las consecuencias, cuando las deseconomías humanas de las actividades repetitivas y estrechas superan a las economías de la especialización.

Hoy en día los trabajos excesivamente especializados desalientan a la gente, pero no se debe ignorar que hay un segmento de trabajadores que prefieren lo repetitivo y rutinario de los trabajos muy especializados. Hay personas que desean un trabajo que les imponga un mínimo de demandas intelectuales y ofrezca la seguridad de la rutina, para estas personas la división de trabajo exagerada es fuente de satisfacción laboral.

Se puede considerar que es probable que los resultados conductuales negativos debidos a la división de trabajo excesiva surjan en los empleos profesionales

ocupados por individuos que tienen gran necesidad de desarrollo personal y diversidad.

Unidad de mando Existe poca evidencia que sustente que un segmento importante de los trabajadores prefiera empleos donde tenga que resistir el mando de muchos jefes. Es difícil, en ocasiones hasta imposible, servir a dos amos. La excepción sería cuando estos jefes coordinan sus actos para no imponer demandas ilusorias o contradictorias a los subordinados mutuos.

Desde la perspectiva de los trabajadores, las organizaciones aplican estrictamente el concepto de la unidad de mando disminuyendo la ambigüedad y por consiguiente la tensión de los empleados.

Si se combina el respecto estricto de la unidad de mando y la división de trabajo, se llega a una explicación probable de algunas peores experiencias personales cuando se trata con sociedades u organismos de gobierno.

Las organizaciones dividen su trabajo en actividades muy estrechas y que pide a los empleados ceñirse del todo a la unidad de mando crear un clima importante para todos sus empleados.

Autoridad y responsabilidad. La autoridad proporciona claridad a los empleados y reduce la amistad al mínimo ya que las personas conocen las directrices que tiene que seguir.

En la actualidad como los empleos son más técnicos y especializados, quienes tiene la autoridad con frecuencia no saben con precisión que hace su personal ni como lo hace. En consecuencia, dependen más de sus empleados. En estos casos, es probable que el exceso de autoridad formal enajene a los empleados.

La competencia y el respeto no siempre guardan una correlación perfecta con la autoridad.

Tramo de control No hay fundamentos para establecer una relación entre el tramo de control, los tramos grandes podrían desembocar en un mejor conocimiento de los

empleados porque la supervisión es más distante y may más oportunidad para la iniciativa personal.

Sin embargo es imposible afirmar que un tramo de control para cualquiera es mejor para producir un mejor rendimiento o la satisfacción de los subordinados, la razón podría estar en las diferencias individuales ya que hay personas que quieren estar solas mientras otras prefieren la seguridad que ofrece un jefe que está siempre ahí.

Departmentalización la organizaciones se departmentalizan pata aumentar la eficiencia y la eficacia, desde la perspectiva del empleado, el reunir a personas con intereses similares, habilidades, relación con un producto, y demás, aumenta la comunicación intradepartamental.

Como ocurre en las otras variables estructurales, la departmentalización tiene un lado débil. La departmentalización rígida tiende a levantar lo que impiden la comunicación interdepartamental efectiva y el flujo de ideas. Así pues estos obstáculos pueden contribuir a que disminuya la productividad y la satisfacción de los empleados.

4.3 MOTIVACIÓN

La mayoría de los gerentes afrontan la tarea de motivar a un grupo de personas muy diversas y en muchos sentidos, impredecibles. La diversidad tiene como consecuencia diferentes patrones de conducta que se relacionan de alguna manera con las necesidades y las metas.

En muchas ocasiones se tiende a concebir erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado, es decir, algunos lo tienen y otros no. Tal designación nos haría considerar que un solo individuo siempre será perezoso y falto de motivación. A nivel práctico esto nos haría caer en la actitud del gerente que encuadra y califica de perezosos a ciertos subordinados.

La afirmación anterior sería trascendente si intentáramos iniciar cualquier cambio tendiente a mejorar la situación de la empresa, ya que entonces tendríamos que prescindir de los servicios de estos empleados, y si son numerosos, a menudo nos quedaríamos sin personal.

La motivación son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica encaminada hacia ciertas metas. Comportamiento organizacional Don Hellriegel, John W. Slocum Jr. Richard W. Woodman pg. 136)

Se puede decir que los empleados motivados están en un estado de tensión, y para aliviarla ejercen un esfuerzo. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el nivel de esfuerzo, si este esfuerzo lleva a la satisfacción exitosa de la necesidad se reducirá la tensión.

La motivación es un proceso muy complejo y se pueden mencionar cinco razones.

En primer lugar la causa o motivo que tiene una persona para realizar una acción específica no se puede ver, solo se puede inferir.

En segundo lugar, los individuos pueden tener una gran cantidad de necesidades o expectativas que cambian continuamente y que en algunos casos, están en

conflicto entre sí. Como resultado es muy difícil observar o medir la motivación con un alto grado de certidumbre o seguridad.

En tercer lugar las personas satisfacen sus necesidades en muchas formas distintas.

En cuarto lugar la satisfacción de una necesidad particular puede conducir en realidad a un aumento en su intensidad.

En quinto lugar, la conducta encaminada hacia las metas no siempre conduce a la satisfacción de la necesidad.

Un principio esencial de la motivación afirma que el desempeño se basa en el nivel de capacidad y la motivación de una persona. Este principio se puede expresar mediante la fórmula: $\text{Desempeño} = f(\text{capacidad} * \text{motivación})$.

De acuerdo con este principio, ninguna tarea puede realizarse con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerla. La capacidad es el talento de la persona para realizar tareas relacionadas con las metas.

Sin embargo, con independencia de la inteligencia, la aptitud o la destreza de una persona, la capacidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos., también hace falta que la persona desee alcanzar ese nivel de desempeño. Por lo general los estudios de la motivación se relacionan con 1) lo que impulsa el comportamiento 2) la dirección que éste sigue 3) la forma de mantener tal comportamiento.

La motivación es un proceso circular, es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella se crean otras necesidades que llevan a l individuo a repetir el ciclo de la motivación. (comportamiento organizacional estrategias métodos lic. Socorro olivares Orozco, Lic. Martín González García pg 53,)

El círculo de la motivación cuenta con las siguientes etapas:

- ✓ *Creer en uno mismo.* Para así poder llevar a los demás y poder desarrollar un verdadero compromiso , lo más indispensable es, creer en uno mismo.
- ✓ *Interés genuino por los demás.* El líder de excelencia, es la persona que conoce la importancia de aprender de cada uno de sus seguidores para así

estimular el desarrollo pleno de cada una de sus potencialidades para así convertirlas en un impulsor para el desarrollo humano.

- ✓ *Escuchar atentamente.* Hay que saber escuchar con paciencia a los demás ya que esto lleva a que los demás lo escuchen a uno con atención.
- ✓ *Identificar las potencialidades de los demás.* El líder debe ser potencializador de sus seguidores, sabe que un buen dirigente es aquel que no los trata como son sino como deberían ser, sacando la mayor potencialidad en cada uno de ellos.
- ✓ *Proveer refuerzos positivos.* Para poder desarrollar a un subordinado se necesita fijarle metas que pueda alcanzar y reforzarlo mediante el reconocimiento en los avances que haya logrado, el éxito se alimenta de éxito, y para ello es necesario habituar a los seguidores a ser triunfadores.
- ✓ *Involucrarse con los seguidores.* Es vital que un líder permanezca cerca de sus seguidores, dándoles marcos de libertad para que logren expresar con plenitud sus capacidades, por un lado, y por el otro para lograr comprender el medio en que se desarrollan.
- ✓ *Ser el prototipo.* Uno de los mayores retos que debe asumir un líder es el de guiar a los seguidores y no exigir a los demás lo que sean incapaz de hacer ya que la incongruencia es el arma principal para perder el liderazgo ante cualquier grupo humano.
- ✓ *Asegurarse de que sean recompensados.* Una de las mayores tentaciones para un dirigente es la vanidad, al buscar ser solo el la persona que sea reconocida por sus éxitos olvida a todo el equipo que es a quien realmente se le deben los resultados obtenidos. Un líder de excelencia hace lucir a cada miembro del equipo, no solamente ante los miembros sino ante otros grupos.
- ✓ *Sembrar ambiciones.* A la gente se le debe impulsar permanentemente para ser mejor, despertando en ella el espíritu que existe en cada ser humano para ser mejor eliminando esas anacrónicas estructuras mentales de la mediocridad y la resignación.
- ✓ *Esperar lo mejor.* Los seguidores fallarán muchas veces. Los líderes de excelencia deberán esperar el mejor esfuerzo de cada uno de sus

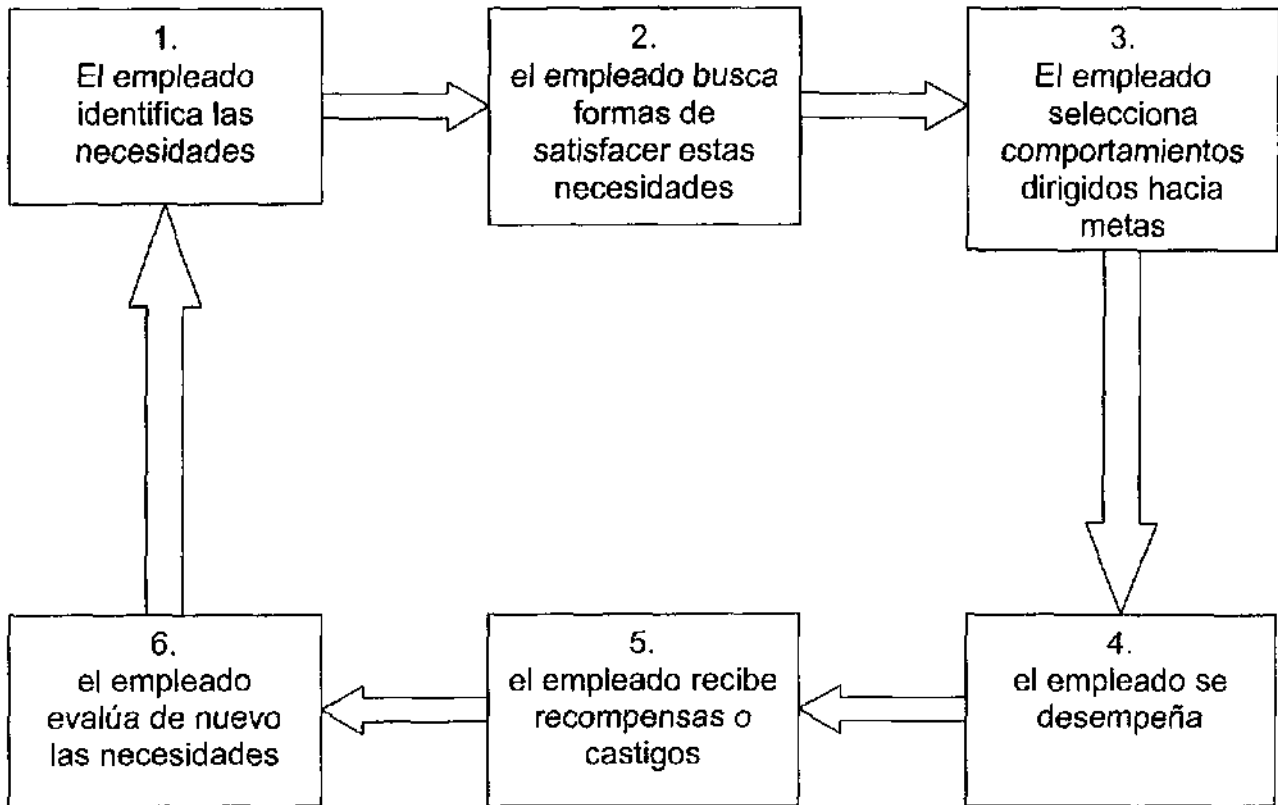
subordinados, fincados en una visión positiva y una sólida expectativa de éxito, pero también deben poseer una gran capacidad de perdón que se refleje en la tolerancia por las fallas que cometan y alentar a los fracasados a volver a intentarlo.

4.3.1 FASES DE LA MOTIVACIÓN.

El proceso de motivación se inicia con la identificación de las necesidades de una persona (fase 1). Las necesidades son deficiencias que una persona experimente en un momento dado, estas deficiencias pueden ser Psicológicas, fisiológicas o sociales. Las necesidades se consideran incitadores. Por lo tanto cuando existen necesidades por deficiencia es probable que la persona invierta esfuerzos (fase 2). Las necesidades crean tensiones internas en la persona, estas le resultan incómodas por lo que desea eliminarlas.

La motivación se encamina hacia las metas (fase 3). La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona. El logro de las metas reduce en forma importante las necesidades.

Quienes luchan por mejorar se enfrascarán en problemas importantes de la organización a fin de conseguir visibilidad e influencia con los gerentes de nivel superior al contribuir con el logro de las metas de organización (fase 4), los ascensos y los aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener los comportamientos deseables. Se trata de retroalimentación para que los empleados comprendan cual adecuada son sus necesidades de mejoría el reconocimiento de sus comportamientos (fase 5). Una vez que los empleados reciben recompensas o castigos, reconsideran sus necesidades (fase 6).



Las necesidades del individuo deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización.

4.4 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

COMUNICACIÓN.

Mucho se ha hablado de la importancia y utilidad de mantener una buena comunicación con cuanta persona se encuentra alrededor, pero no es osado asegurar que todos los individuos han tenido por lo menos una vez en su vida, problemas fundamentados en una comunicación deficiente.

La comunicación es la competencia fundamental que se refiere al envío y la recepción eficaz de información, así como la transmisión y la comprensión de pensamientos y actitudes. (comportamiento organizacional hellriegel, slocum woodman pg. 23)

La comunicación involucra siempre al menos a dos personas, un emisor y un receptor. Una sola persona no puede comunicarse. Únicamente dos o mas receptores pueden completar un acto de comunicación.

La comunicación es la base de toda relación humana; a través de ella el ser humano interactúa no sólo con otras personas, sino también con todo lo que lo rodea.

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. (comunicación organizacional Gerald M. Goldhaber pg. 23)

4.4.1 LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

El proceso de la comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital así como las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas, parte de esta información se desarrolla a lo largo de líneas formales, tanto que la restante se transmite por líneas informales.

El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos distintos; descendente, ascendente, horizontal y diagonal. ellos establecen la estructura dentro de la cual tiene lugar la comunicación dentro de una organización. (organización, conducta, estructura y procesos Gibson, ivancevich, dennelly pg. 419)

La estructura de la organización es la que establece los canales formales de comunicación, los dos canales más comunes son el ascendente y el descendente.

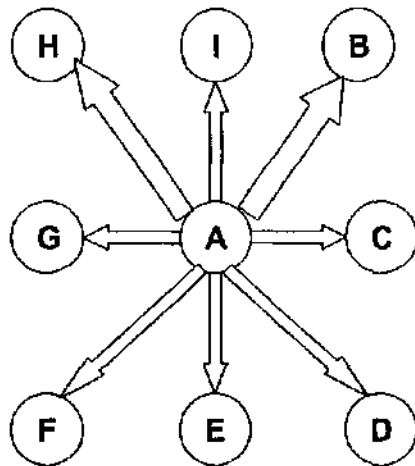
La comunicación informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas. En la mayoría de los casos, la comunicación informal se basa en la información boca a boca.

Existen tres formas de comunicación informal identificadas por Davis:

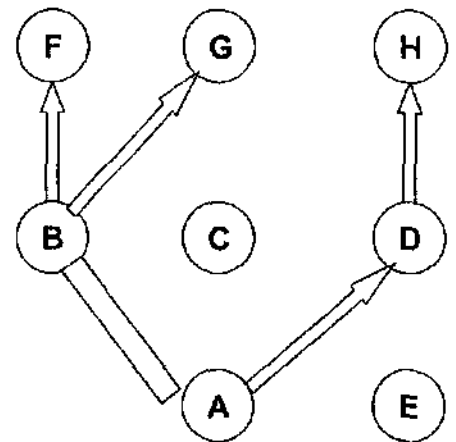
De un hilo, en donde la información se pasa de la una persona a otra pasando por una línea prolongada de personas. Después está el canal de las murmuraciones, en el que una persona hablará con todas las demás y por último está el canal aleatorio en el que las personas se comunican de un modo desordenado.



DE UN HILO



DE MURMURACIONES



ALEATORIA

El personal de las empresas utilizan los canales informales para complementar los formales, esto se debe posiblemente a alguna de las siguientes causas. (Comportamiento en las organizaciones hodgetts y steven richard m. Altman pg. 328)

1. Cuando se carece de información acerca de una situación, la gente trata de llenar los vacíos lo mejor que puede recurriendo a canales informales.
2. Cuando se percibe inseguridad en las situaciones prevalecientes, las personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo por crear cohesividad y protegerse contra lo desconocido.

3. Cuando los individuos tienen interés personal o emocional en una situación, hablarán del asunto de un modo informal.
4. Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratarán de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones negativas con respecto a la otra persona.
5. Cuando las personas acaban de recibir nueva información y desean diseminar la noticia tan rápidamente como sea posible, emplean a menudo canales informales.

Comunicación descendente. Este tipo de comunicación fluye desde las personas en los altos niveles hasta las de niveles más bajos de la jerarquía. Uno de los propósitos más comunes de este tipo de comunicación es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer y cuando se debe hacer. Este tipo de comunicación, proporciona un sentido de dirección, ayuda a orientar a los trabajadores.

Comunicación ascendente. Este tipo de comunicación brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. Su principal beneficio es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentar problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en graves. Una organización eficaz necesita la comunicación ascendente tanto como la comunicación descendente.

Comunicación horizontal. En el diseño de la mayoría de las organizaciones a menudo se omite el flujo horizontal de la comunicación. Esta comunicación se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. El respaldo de esta comunicación se remota hasta Henri Fayol el padre de la teoría moderna de administración. En su principio de comunicación horizontal, él recomienda que personas que se encuentran al mismo nivel de jerarquía tengan la opción de comunicarse directamente a condición de que sus supervisores les confieran el permiso y que posteriormente les comuniquen a sus jefes lo que han acordado hacer. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación.

Comunicación diagonal. Aunque es el canal de comunicación menos utilizado en las organizaciones, la comunicación diagonal es importante en situaciones en las cuales los miembros no se pueden comunicar eficientemente por medio de los otros canales.

4.4.2 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

No todos los intentos de comunicación se ven coronados por el éxito, algunas veces hay interrupciones en la transmisión provocadas por barreras de comunicación en particular: (organización conducta estructura y procesos gibson, ivancevich, donnelly pg, 420)

1. Algunas personas no se pueden comunicar bien ya que tienen bloqueos emocionales como enojo, temor, actitud defensiva y la incertidumbre.
2. Escucha selectiva. Es una forma de la percepción selectiva, en la cual tendemos a bloquear la información nueva en especial si está en conflicto con lo que creemos.
3. juicios de valor. En toda situación de comunicación el receptor se forma juicios de valor. Esto implica asignar una valía total a un mensaje antes de recibir la totalidad de la comunicación, estos se pueden basar en la evaluación del comunicador por el receptor, las experiencias previas con el comunicador o el significado previsto del mensaje.
4. Credibilidad de la fuente. Se refiere a la confianza y la fe que tenga el receptor en las palabras y actos de comunicador. El nivel de credibilidad que el receptor asigna al comunicador, influye a su vez, directamente en el modo en que el receptor ve y reacciona a las palabras, ideas y acciones del comunicador.
5. problemas de semántica. No podemos transmitir entendimiento o comprensión, solo podemos transmitir información en forma de palabras, las cuales son los símbolos comunes, desafortunadamente, las mismas palabras pueden

significar cosas del todo distintas para diferentes personas, el entendimiento está en el receptor no en las palabras.

6. **Filtrado.** Es una ocurrencia común en la comunicación ascendente en las organizaciones, equivale a la manipulación de la información, de tal modo que el receptor la considere positiva, los subordinados encubren la información desfavorable en los mensajes a sus superiores.
7. **Lenguaje grupal.** El uso de este lenguaje, puede ocasionar severas interrupciones en la comunicación cuando se trata de extraños o de otros grupos. Esto pasa cuando los grupos emplean este lenguaje dentro de la organización no con el fin de transmitir información y entendimiento sin más bien para comunicar una mística acerca del grupo y sus funciones.
8. **Diferencia de estatus.** Las organizaciones a menudo expresan el rango jerárquico con una variedad de símbolos: títulos, oficinas, alfombras, secretarías, etc. Estas diferencias de estatus pueden despertar una sensación de amenaza por parte de alguien que se encuentre mas abajo en la jerarquía, quien puede evitar o deformar la comunicación.
9. **Presión de tiempo.** Significa que alguien quedo fuera del canal de comunicación cuando debería estar incluido.
10. **Sobrecarga de comunicación.** Las personas no pueden absorber ni responder en forma adecuada a todos los mensajes que se le dirigen. Tamizan la mayoría delos mensajes, lo cual, en la práctica, significa que nunca los decodifican.

4.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las costumbres, tradiciones y forma en que las organizaciones cumplen con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito obtenido ello nos lleva a la fuente primera del Comportamiento organizacional: Los fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial, tienen una visión o misión de lo que ella debe ser, no están atados ni a la ideología alguna, el tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los nuevos integrantes así como imponer la idea original y tener prejuicios sobre como alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

La cultura de una organización está constituida por el patrón de supuestos básicos que los individuos y los grupos utilizan para relacionarse con ella y con su entorno. En términos sencillos la cultura de una organización es la personalidad, ambiente o espíritu de la empresa.

Las culturas de las organizaciones pueden ser positivas o negativas. Es positiva si contribuye al mejoramiento de la productividad. Una cultura negativa puede entorpecer el comportamiento, trastornar la eficacia del grupo e inhibir el impacto de una organización bien diseñada.

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado con el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, por que no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en la organización.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual rinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos. Quizá más que ninguna otra cosa, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos.

4.5.1 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura tiene una serie de funciones en la organización. 1) definir límites, es decir establecer distinciones entre una organización y otra. 2) Transmitir un sentido de identidad a sus miembros. 3) la cultura facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. 4) Incrementa la estabilidad del sistema social, La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. 5) es un mecanismo que controla y da actitudes para el comportamiento.

4.5.2 CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La cultura se cambia mediante 1) cambio de las cosas a las que los directivos y equipos prestan atención, 2) cambio de la forma en la que se enfrentan las crisis, 3) cambio de los criterios para contratar nuevos integrantes, 4) cambio de los criterios para ascensos dentro de la organización, 5) cambio de los criterios para asignar recompensas y 6) cambio de los ritos y ceremonias organizacionales.

El cambio de la cultura en una organización puede ser difícil y por lo menos dos preocupantes justifican la precaución. Peter Drucker, expresa una de ellas ya que ha puesto en duda el hecho de que los valores muy enraizados de la cultura sean susceptibles al cambio. Drucker afirma que el cambio en el comportamiento solo operará si se basa en la cultura ya existente.

Una segunda preocupación se refiere a las dificultades para evaluar con exactitud la cultura organizacional. La mayor parte de las organizaciones grandes cuentan con más de una cultura, se llama subculturas a estas culturas múltiple. Schein afirma que toda organización tiene por lo menos tres culturas. Una cultura de operación, una de ingeniería y una ejecutiva.

A pesar de que existen dificultades para lograr un cambio en la cultura esto no es imposible y en el caso de organizaciones que se encuentran en decadencia, este cambio puede resultar esencial. Para que el cambio de la cultura sea exitoso, se requiere:

- ✓ Comprender primero la cultura anterior, ya que no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los directivos así como los empleados comprendan a partir de donde comienzan.
- ✓ Brindar apoyo a los equipos y empleados con ideas para una mejora cultural y que están dispuestos a actuar de acuerdo a esas ideas.
- ✓ Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo para los empleados.
- ✓ No atacar en forma frontal la cultura, sino determinar maneras de ayudar a los empleados y los equipos para realizar sus trabajos con más eficacia.

- ✓ Considerar la visión de una cultura nueva como un principio guía para el cambio, no como un productor de milagros.
- ✓ Reconocer que un cambio en la cultura que se importante para toda la organización, exige de cinco a diez años.
- ✓ Vivir la cultura nueva, ya que las acciones dicen más que las palabras.

4.6 CLIMA ORGANIZACIONAL.

Varias veces se ha dicho que la administración o manejo de la conducta organizacional requiere entender la conducta de las personas, la estructura de la organización dentro de la cual interactúan y los procesos organizacionales de comunicación, toma de decisiones, recompensas y evaluación del desempeño.

Un resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos, los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización, comunicación y demás es el clima organizacional.

Existe una polémica muy grande acerca de la definición de clima organizacional. El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté necesariamente consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen; de esta forma resulta difícil medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Las descripciones del clima organizacional varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas, y reglas hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. El enfoque más útil para la definición del clima probablemente se encuentra en estos dos extremos.

Enfoques estructurales: Forehard y Gilmer.

Estos investigadores definen al clima como:

El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Organización y administración gary dessler pg. 181)

Como resultado de un repaso de la literatura se escogieron cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dicho clima.

1. Tamaño.
2. Estructura organizacional.
3. complejidad de los sistemas.
4. pauta de liderazgo.
5. Dirección de metas.

Enfoques subjetivos Halpin y Crofts.

Lo describen en términos de la opinión que el empleado se forme de la organización. Dicen que un aspecto importante del clima es el *esprit* que es el término que indica la percepción que el empleado tiene de sus necesidades sociales se están satisfaciendo y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta que punto el empleado juzga que el comportamiento de su superior es sustentado o emocionalmente distante.

El enfoque más reciente de la descripción del clima organizacional consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva, Litwin y Stringer lo definen como:

Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización.

Litwin y Stringer ven el clima como una variable interpuesta entre una amplia gama de variables organizacionales. (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables del resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.) organización y administración gary dessler pg. 182)

Waters y sus colaboradores combinaron los cuestionarios de clima organizacional utilizados por investigadores como Halpin y Crofts, y Litwin y Stringer para ver si podían encontrar analogías entre ellos. (organización y administración enfoque situacional gary dessler pg.183.) Encontraron que cinco factores globales del clima parecían resumir todos los demás.

1. Estructura organizacional eficiente.
2. Autonomía de trabajo.
3. Supervisión riguroso impersonal.
4. Ambiente abierto estimulante.
5. Orientación centrada en el empleado.

El clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura.

4.6.1 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En recientes épocas se ha manifestado mucho interés por estudiar el clima organizacional, y los estudios caen en tres categorías. 1) los que ven el clima organizacional como una variable independiente (como un factor que influye en cosas como la satisfacción del empleado) 2) El clima se ha tratado como una variable interpuesta (entre el estilo de liderazgo y el desempeño o satisfacción del empleado). 3) Varios investigadores lo han visto como una variable dependiente y han analizado la manera en que al variar factores como el estilo de liderazgo, se influye en el clima.

El clima como variable independiente.

Sugiere que la manera como el empleado ve su clima puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Frieland y Margulies encontraron que el clima es una determinante significativa de la satisfacción individual con el oficio, pero que los valores de trabajo que tengan los individuos pueden influir en esta relación.

Lyon e Ivancevich encontraron que el clima si influye en la satisfacción, sobre todo en cosas como la satisfacción con la promoción y el desarrollo personal.

Frederickson halló que lo que él llama climas innovadores producía mayor productividad y una ejecución más previsible del oficio, que los climas más inhibidores.

El clima organizacional como variable interpuesta.

También se ha encontrado que el clima actúa como intermediario para enlazar cosas como la estructura con la satisfacción o rendimiento del trabajador.

Los estudios de Likert. En muchos estudios se ha considerado el clima como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación gerencial y el desempeño o satisfacciones gerenciales.

Likert concibe cuatro sistemas de administración cada uno de los cuales implica un tipo distinto de clima organizacional. Estos sistemas van desde 1) explotador autoritario a 2) benévolo autoritario, 3) de consulta hasta 4) de grupo participante. Se basan en diferentes actitudes de confianza de los subalternos. Organización y administración gary dessler pg. 186)

El sistema 1 de Likert se caracteriza por falta de confianza y por el uso extenso del temor, las sanciones y las comunicaciones hacia abajo. En el sistema 1 hay poca interacción entre el superior y sus subalternos, estas organizaciones son muy centralizadas y la mayoría de las decisiones se toman en la cima. Por el contrario el sistema 4 se caracteriza por un alto grado de confianza y participación. Hay mucha interacción entre administradores y subalternos, y extensas comunicaciones hacia arriba, hacia abajo y en dirección lateral. Likert presenta su sistema 4 como preferible universalmente.

Los estudios encontrados en el clima como variable interpuesta apoyan la afirmación de likert del que el sistema 4 es un enfoque eficiente de la administración.

El clima organizacional como variable dependiente.

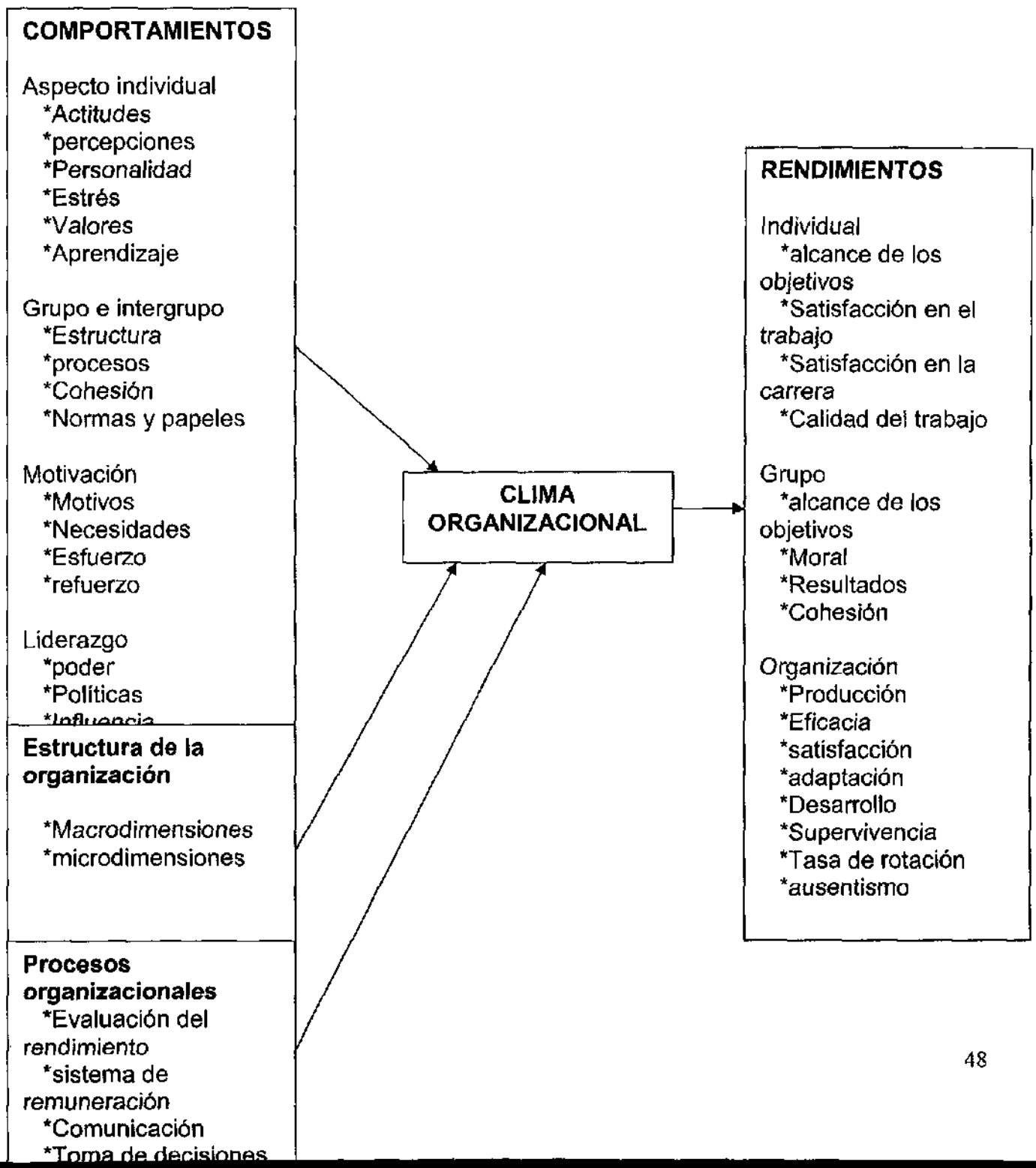
Los factores que se han encontrado que influyen en el clima incluyen la Tecnología, la estructura, el liderazgo y supuestos y prácticas administrativas.

4.6.2 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En la siguiente figura se muestra la forma en que interactúan algunos componentes para crear un clima organizacional que produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo.

COMPONENTES

RESULTADOS



4.6.3 CAMBIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Aunque los cambios fundamentales en el clima organizacional no se puede hacer con facilidad ni rapidez, las evidencias de las investigaciones indican que el cambio es posible y que ha ocurrido.

Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hacen generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional. Por medio del empleo de una o varias técnicas de Desarrollo organizacional se puede tratar de *modificar el clima de una organización*. Evidentemente si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego el cambio debe basarse en la organización total y solamente sobre los individuos que forman parte de esta.

En la modificación del clima, la eficacia del cambio será mayor si se implican *simultanea o conjuntamente todos los componentes humanos y físicos en la acción*, sin que importe el tipo de programa de Desarrollo organizacional que se utilice.

Con base en algunas teorías, se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes: (el clima de trabajo en las organizaciones luc brunet pg. 105)

Fase 1. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimiento de los posibles cambios.

Fase 2. Si se imponen cambios., mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los *procesos organizacionales*, es entonces cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes.

Fase 3. El consultor debe de encargarse de lograr que las dos partes comprendan los *comportamientos que irán a al par con los cambios en el proceso así como en la estructura organizacional*.

Fase 4. Esta es una etapa evolutiva ya que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los *objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso*.

Fase 5. Esta es la última etapa y se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También se debe

poner en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que estos formen un todo en la organización.

A continuación se enuncian algunos principios que todo administrador debería tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo.

- ✓ Para hacer que los empleados sean más dinámicos durante las reuniones se les debe dar la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación que los haga desconfiados.
- ✓ No crea que los superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante puede interesarles.
- ✓ Los individuos que se ven afectados por una decisión deben participar en la elaboración y aplicación de esta.
- ✓ Los conflictos se deben considerar como elementos dinámicos que permiten el surgimiento de nuevas ideas.
- ✓ Subrayar el alcance de los objetivos de los empleados sobre todo si estos trabajan en un proyecto importante.

METODOLOGIA

5.1 GRUPO GASTRONÓMICO CASA VIEJA S. A. DE C. V.

El restaurante Casa Vieja ubicado en la ciudad de Tehuacan Puebla con dirección:

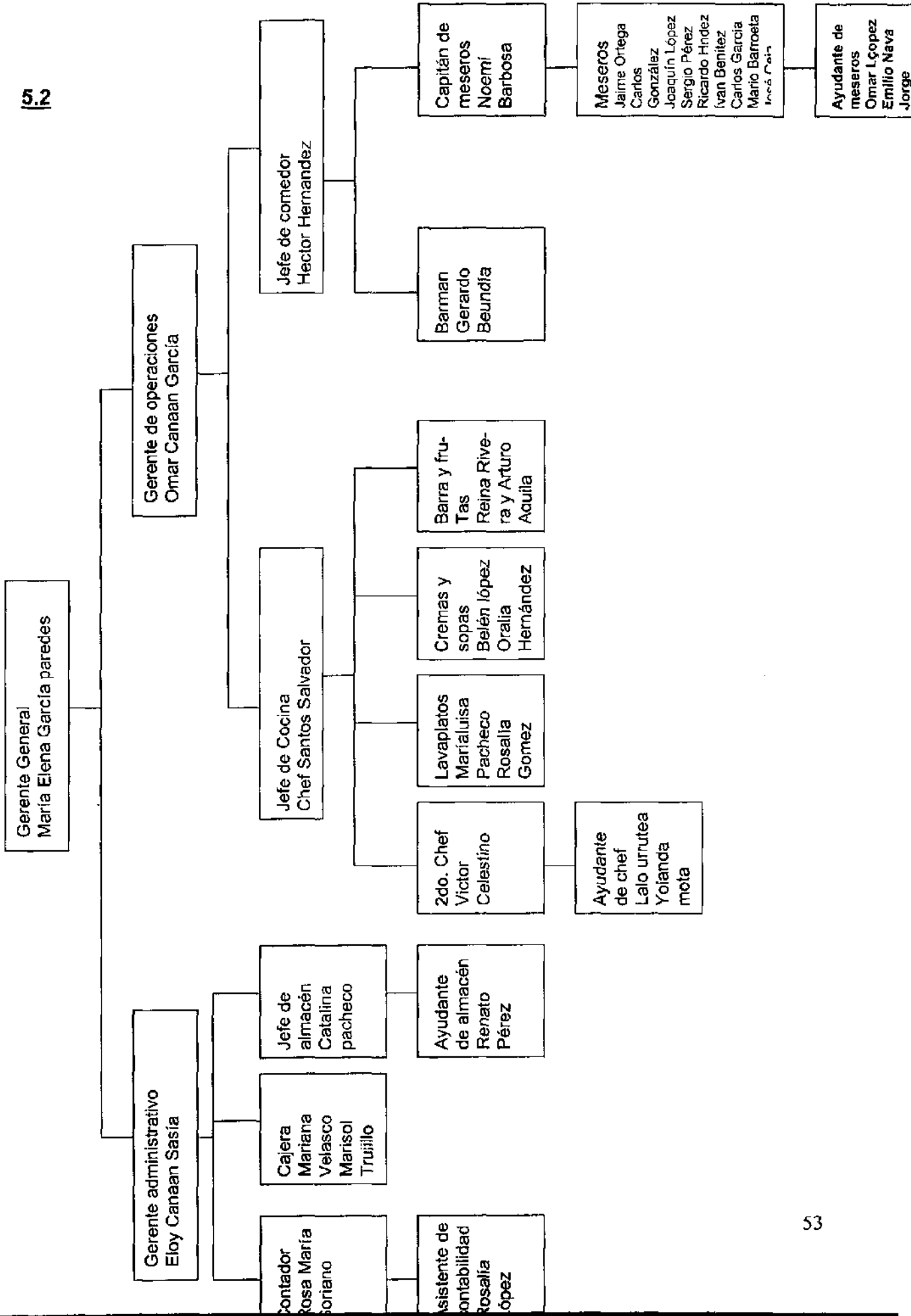
Fue inaugurado el día 1 de Diciembre de 1994 por la señora María Elena García Paredes y su esposos el señor Eloy Canaan Sasia.

En la actualidad después de 6 años de existencia el restaurante Casa Vieja es uno de los mejores establecimientos de la industria gastronómica en la ciudad de Tehuacan, pero como toda organización cuenta con algunos problemas en lo que a su personal se refiere, es por eso que se esta realizando este estudio para descubrir a fondo cuales son estos problemas y ayudar a la organización a resolverlos.

FILOSOFÍA: "La experiencia no se improvisa."

MISIÓN: proporcionar alimentos y bebidas de la mejor calidad bajo estándares previamente fijos en cuanto a sanidad.

OBJETIVO: El servicio será prestado a todo aquel que lo solicite bajo una asistencia personalizada, en un ambiente confortable donde el comensal realmente disfrute y se sienta cómodo.



5.3 METODOLOGIA

El método se define como el camino que se ha de seguir en una investigación para llevarlo a cabo.

Dentro del método de recolección de datos, se encuentra la encuesta la cual consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos. Dentro del concepto global de encuesta se encuentran dos maneras de obtener información estas dos formas son: la entrevista y el cuestionario.

En esta investigación son estos dos métodos los que se utilizarán para llevar a cabo el diagnóstico de clima Organizacional dentro del restaurante Casa Vieja.

Las definiciones correspondientes a estos dos términos son las siguientes:

ENTREVISTA: Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

CUESTIONARIO: Método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por si mismo.

En general, en el proceso de recolección de datos para una investigación estos métodos suelen combinarse, cada uno con sus ventajas y desventajas, sus características propias y la información que se requiere, dan flexibilidad para que el investigador determine su uso apropiado según el estudio a realizar.

La entrevista se aplicará al área directiva del restaurante dentro de la cual se encuentran: el Gerente general, el gerente administrativo y el gerente operativo, haciendo un total de tres personas a las que se le aplicará la entrevista. Por otro lado

el cuestionario será aplicado al área operativo del restaurante, dentro de la cual se encuentran 30 personas ubicadas de la siguiente manera:

- ✓ 2 personas en el área de caja
- ✓ 2 personas en almacén
- ✓ 2 chefs
- ✓ 2 ayudantes de chef
- ✓ 2 personas en el área de cremas y sopas
- ✓ 2 personas en el área de barra y frutas
- ✓ 2 lavaplatos
- ✓ 9 meseros
- ✓ 2 ayudantes de meseros
- ✓ 2 ayudantes de meseros
- ✓ 1 jefe de comedor
- ✓ 1 capitán de meseros
- ✓ 3 personas de aseo

Para realizar esta investigación se ha decidido tomar a todo el personal para aplicar el cuestionario, es decir a todo el universo que conforma al restaurante.

El universo se define según Fayad Camel como: la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada.

Esta decisión se tomo ya que la población que labora dentro del restaurante no es muy grande y de esta forma se pueden obtener resultados más confiables y seguros además de esta forma se podrá realizar un mejor diagnóstico.

Dentro del cuestionario se busca recolectar datos de los empleados en relación a:

- ✓ objetivos y metas.
- ✓ Tareas.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Motivación.
- ✓ Higiene y seguridad.
- ✓ Integración.
- ✓ Capacitación.

Por otro lado la entrevista se aplicará a los Gerentes Administrativo, de Operaciones y Administrativo haciendo un total de 33 personas las que estaran involucradas en esta investigación.

5.4 ENTREVISTA

NOMBRE _____

PUESTO _____

1. ¿Cuál es el objetivo de esta organización?
2. ¿Esta compañía se preocupa por la gente que trabaja para ella?
3. ¿Qué clase de capacitación le dan a la personas de nuevo ingreso?
4. ¿La compañía se preocupa por el desarrollo personal de los empleados?
5. ¿Hay motivación de su parte hacia los empleados?
6. Si la respuesta fue si mencione de que tipo
7. ¿Acepta usted ideas o consejos de los empleados?
8. ¿Se toma en cuenta la opinión de los empleados cuando hay algún problema en la empresa?
9. ¿Existen recompensa para los empleados?
10. Si la respuesta es si mencione cuales
11. ¿Se mantiene informado al personal acerca el estado de la organización?
12. ¿Cree usted que exista confianza entre usted y los empleados?

13. ¿Llevan a cabo reuniones con los empleados para intercambiar puntos de vista para el buen funcionamiento de la empresa?
14. Si la respuesta es si cada que tiempo se llevan a cabo dichas reuniones.
15. ¿Como considera usted la comunicación dentro de la empresa?
16. ¿Con que actitud considera que los empleados reacciones ante sus órdenes?
17. ¿Cree usted que dirige esta organización eficazmente?
18. ¿Que hace usted cuando hay algún conflicto?
19. ¿Qué factores son importantes para usted para aumentarle el sueldo a alguien?
20. ¿Cómo definiría su estilo de liderazgo ante los empleados?
21. ¿Se considera paciente y comprensivo con los empleados?
22. ¿Brinda usted confianza a sus empleados?
23. ¿Como reprime a alguien que cometió un error?
24. ¿ En general cómo considera usted su relación con los empleados?
25. ¿Cómo jefe y líder cual considera que sea su mayor error?
26. ¿Cómo siente usted que los empleados lo perciben?
27. ¿Qué usted que la carga de trabajo hacia su personal es justa?

28. ¿Cree usted que la organización hay buenas condiciones de trabajo?
29. ¿Se encuentran seguros los empleados trabajando aquí?
30. ¿Qué tanto es importante el bienestar de los empleados y de la empresa?
31. ¿Fomenta usted el trabajo en equipo?
32. ¿En general como observa usted el ambiente de trabajo entre los empleados?
33. ¿En que grado cree que los empleados están interesados en la organización como tal?
34. ¿Para usted existe algún tipo de competencia entre los empleados?
35. ¿Los empleados cuentan con las herramientas necesarias para actuar con comodidad y confianza al realizar su trabajo?
36. ¿Cómo selecciona al personal para laborar en su empresa?
37. ¿Qué es para usted lo más importante en la organización?
38. ¿Cómo considera la calidad del servicio en su empresa?
39. ¿Cómo cree que los empleados se sienten trabajando para usted?

5.5 CUESTIONARIO

EDAD _____
PUESTO _____

SEXO _____

MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA CON LA QUE MAS SE IDENTIFIQUE.

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Si _____ no _____ menciónela _____

2. ¿Participa usted en la toma de decisiones en relación a su trabajo?

Siempre _____ casi siempre _____ a veces _____ nunca _____

3. ¿recibe retroalimentación por parte de su jefe al lograr sus metas?

Siempre _____ casi siempre _____ a veces _____ nunca _____

4. ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Con todos _____ con casi todos _____ con algunos _____ con nadie _____

5. ¿la relación con su jefe es?

Buena _____ regular _____ mala _____

6. ¿Como se entera de las cosas importantes que suceden dentro de la empresa?

Por el jefe _____ por compañeros _____ por otros medios _____ por memorandums _____

7. existe un buen ambiente de trabajo entre sus compañeros y usted?

totalmente _____ mas o menos _____ no _____

8. Que tan presionado se siente al momento de realizar su trabajo?

Mucho _____ poco _____ nada _____

9. ¿Si tiene algún problema puede confiar en su jefe para solucionarlo?

Si _____ no _____

10. que tipo de problemas?

Con compañeros _____ personales _____ al realizar su trabajo _____
otro _____

11. ¿La comunicación con su jefe es?

Buena _____ regular _____ mala _____

12. ¿Cree que en la empresa usted y sus compañeros mantienen un buen trabajo en equipo?

Siempre _____ a veces _____ nunca _____

13. ¿crees que dentro de la empresa se le brindan oportunidades para desarrollarse?

Si _____ a veces _____ nunca _____

14. ¿Cree que su jefe está satisfecho con su trabajo dentro de la empresa?

Si _____ no _____ porque? _____

15. ¿ cree que la experiencia que ha adquirido dentro de la organización es buena?

Si _____ no _____

16. ¿cree que el salario que recibe es justo en relación a su trabajo?

si _____ no _____ porque? _____

17. ¿La higiene de la empresa es?

Excelente _____ buena _____ regular _____ mala _____

18. ¿Se realizan reuniones para intercambiar ideas y mejorar errores?

Con frecuencia _____ con poca frecuencia _____ nunca _____

19. ¿en su punto de vista para la empresa su personal es?

Lo primero _____ lo último _____ debido a que _____

20. ¿ sabe usted claramente cuales son sus funciones dentro de la empresa?

Si _____ no _____ cual? _____

21. ¿al momento de ingresar a la empresa recibió usted algún tipo de capacitación?

Si _____ no _____

22. ¿cree usted que se le asigna mas trabajo del que se le debería asignar?

Si _____ a veces _____ no _____

23. ¿ existe algo que lo haga sentir a disgusto en el trabajo?

Si _____ no _____ que cosa _____

24. ¿Ha sufrido usted algún tipo de accidente debido a la falta de seguridad en la empresa?

Si _____ no _____ mencione cual _____

25. ¿tiene usted un solo jefe inmediato o depende de mas personas? (mencione de cuantos)

26. ¿Cree usted que su jefe impone su autoridad o acepta opiniones para realizar alguna cosa?

Se impone _____ acepta opiniones _____

27. ¿ recibe usted algún tipo de motivación dentro de la empresa?

Si _____ no _____ Cual? _____

28. ¿Considera que la motivación por parte de su jefe es?

Excelente _____ buena _____ regular _____ mala _____

29. ¿ considera usted que su jefe se interesa en usted como persona o solo por lo que produce?

Como persona _____ por lo que produce _____ porque? _____

30. ¿cómo considera usted el ambiente de trabajo dentro de la organización?

Excelente _____ bueno _____ regular _____ malo _____

31. ¿le gustaría que hubiera algún cambio dentro de la organización?

Si _____ no _____ cual? _____

32. ¿cree usted que los objetivos en relación a su puesto son?

Alcanzables _____ difíciles de alcanzar _____ inalcanzables _____

33. ¿esta usted contento y orgulloso de laborar en esta empresa?

Mucho _____ poco _____ nada _____

34. ¿para usted es importante lo que pasa adentro de la empresa o le importa mas que le paguen?

La empresa _____ el sueldo _____ ambos _____

35. ¿Existe motivación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Mucha _____ poca _____ nada _____

36. ¿existe competencia entre usted y sus compañeros?

Siempre _____ casi siempre _____ nunca _____

37. ¿puede expresarse libremente cuando no está de acuerdo en algo?

Siempre_____ casi siempre_____ a veces_____ nunca_____

38. ¿recibe usted prestaciones en esta empresa? (IMSS, prima vacacional, etc.)

si_____ no_____ cuales?_____

39. ¿al estar laborando en esta empresa siente usted que está logrando sus objetivos personales?

Mucho_____ poco_____ nada_____

40. ¿en esta empresa se premia y estimula a empleados que realizan bien su trabajo?

Si_____ no_____

41. ¿Como se les premia?

Mayor salario_____ reconocimiento ante los compañeros_____ otros_____

42. ¿le gustaría seguir trabajando en esta empresa o preferiría cambiarse a otra?

En esta_____ a otra_____ porque?_____

43. ¿alguna vez se ha sentido cansado por exceso de trabajo?

Frecuentemente_____ algunas veces_____ casi nunca_____ nunca_____

44. ¿lo motiva el simple hecho de realizar bien su trabajo?

Mucho_____ poco_____ nada_____

45. ¿cree que las personas que trabajan en esta empresa se encuentran realmente comprometidas con ella?

Todas_____ algunas_____ nadie_____

46. ¿en algún momento ah llegado a sentir temor por fallar en su trabajo?

Si _____ no _____ cuando? _____

47. ¿ Cree usted que los métodos de trabajo y procedimientos utilizados por la dirección hacen el trabajo mas eficaz y ordenado?

demasiado _____ mucho _____ poco _____ nada _____

48. ¿en algunas ocasiones se presentan discusiones inútiles por no saber que debe hacer cada quien?

Siempre _____ casi siempre _____ a veces _____ nunca _____

49. ¿cree usted que el tiempo de trabajo se aprovecha correctamente o siente que hay mucha pérdida de tiempo?

E aprovecha _____ se pierde tiempo _____

50. ¿cuenta usted con todo el equipo necesario para realizar su trabajo?

Si _____ no _____

51. ¿cree que la organización se busca la forma de innovar y crear nuevos aspectos para un buen desarrollo?

Si _____ no _____

52. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?

Entre todos _____ únicamente el jefe _____

53. ¿al trabajar en esta empresa se siente usted controlado por su jefe?

Siempre _____ a veces _____ nunca _____

54. ¿considera usted que en la empresa existe tolerancia para los errores?

Si _____ a veces _____ no _____

55. ¿siente usted que las personas que aquí trabajan se sienten animados para realizar su trabajo?

Todos _____ algunos _____ nadie _____

56. ¿existe entre usted y sus compañeros de trabajo una relación franca y honesta?

Entre todos _____ entre algunos _____ entre nadie _____

57. ¿antes de que exista un cambio en la organización los superiores se lo comunican a los empleados?

Siempre _____ casi siempre _____ nunca _____

58. ¿cuándo algo afecta a la organización entre todos buscan una solución o solo los directivos?

Todos _____ los directivos _____

59. ¿en esta empresa cree usted que está desarrollando todas sus aptitudes o cree que puede dar mas?

Todas sus aptitudes _____ Puede dar mas _____

Porque _____

5.6 TABULACION DE ENTREVISTA

1. ¿cuál es el objetivo de esta organización?

Los tres gerentes contestaron que el objetivo de la empresa es: El servicio será prestado a todo aquel que lo solicite bajo una asistencia personalizada, en un ambiente confortable donde el comensal realmente disfrute y se sienta cómodo.

2. ¿Esta compañía se preocupa por la gente que trabaja para ella?

Gte. General: mucho ya que ellos son el elemento principal de la organización.

Gte. Administrativo: Si

Gte. De Operaciones: Si porque ellos son los que dan la cara al cliente

3. ¿qué clase de capacitación le dan a la personas de nuevo ingreso?

Gte. General: Se les enseña que lugar van a ocupar dentro de la organización, se les dan los elementos necesarios para realizar su trabajo.

Gte. Administrativo: Se les da una capacitación de dos o tres días dependiendo del puesto que van a ocupar y de los conocimientos que tengan sobre el mismo, se les enseña la forma en que debe realizar su trabajo de acuerdo a las normas de la organización.

Gte. De Operaciones: La capacitación se da dentro del restaurante enseñando a la persona cuáles serán sus responsabilidades, la forma en que debe atender al cliente y se le da una ubicación dentro del restaurante, esta capacitación dura aproximadamente 3 días.

4. ¿la compañía se preocupa por el desarrollo personal de los empleados?

Gte. General: Si, el desarrollo personal es un factor muy importante ya que si se alcanza un buen desarrollo personal el empleado realiza mejor las cosas.

Gte. Administrativo: Los empleados logran este desarrollo al ir logrando un desarrollo laboral ya que de esta forma saben que realizan bien sus labores y se sienten bien con ellos mismos.

Gte. De Operaciones: Cada persona alcanza el desarrollo personal al ver que esta haciendo bien las cosas, que su trabajo está funcionando y dando buenos resultados.

5. ¿hay motivación de su parte hacia los empleados?

Gte. General: Algunas veces

Gte. Administrativo: No mucha

Gte. De Operaciones: No realmente

6. si la respuesta fue si mencione de que tipo

Gte. General: Se motiva al personal escogiéndolos para eventos especiales ya que a estos eventos asisten los mejores elementos.

Gte. Administrativo: En realidad no se motiva realmente al personal la única manera es mandando a los que realicen mejor su trabajo a cubrir eventos especiales.

Gte. De Operaciones: La motivación es escasa en realidad siento que se debería trabajar más en eso.

7. ¿acepta usted ideas o consejos de los empleados?

Gte. General: En realidad los empleados realizan su trabajo y cuando hay reuniones asisten empleados de altos puesto como el capitán de meseros el habla por todos los demás

Gte. Administrativo: Yo en realidad no tengo mucho contacto directo con lo que son meseros, cocineros, etc.

Gte. De Operaciones: En realidad ellos no se expresan mucho conmigo hablan con el jefe de comedor o con el capitán de meseros y ellos platican conmigo en reuniones.

8. ¿se toma en cuenta la opinión de los empleados cuando hay algún problema en la empresa?

Los tres gerentes coincidieron en que depende del problema que se este sucitando.

9. ¿existen recompensas para los empleados?

Los tres gerentes respondieron que si existen recompensas dentro de la organización.

10. si la respuesta es si mencione cuales

Gte. General: Un buen desempeño trae como recompensa que no haya regaños de nuestra parte y que el empleado tenga nuestra confianza.

Gte. Administrativo: Los empleados saben que si realizan bien su trabajo mantendrán su puesto y pueden en un futuro obtener un mejor puesto.

Gte. De Operaciones: La recompensa es la satisfacción del cliente, una buena propina y un mayor aprendizaje.

11. ¿se mantiene informado al personal acerca del estado de la organización?

Gte. General: Los empleados se dan cuenta de cómo marchan las cosas por si solos.

Gte. Administrativo: Depende si existe algún problema grave y que los afecte directamente lo mejor es comunicárselos en alguna reunión general.

Gte. De Operaciones: Los empleados pueden darse cuenta solos de cómo marcha el restaurante, pueden saber si las cosas marchan bien o mal en caso de que marchen mal nosotros los gerentes tratamos de solucionar el problema antes de preocupar al personal y que estos sientan temor a perder su empleo.

12. ¿cree usted que exista confianza entre usted y los empleados?

Gte. General: siento que si, los empleados saben que se pueden acercar a mi.

Gte. Administrativo: No creo que mucha ya que como mencione con anterioridad yo no convivo mucho con ellos.

Gte. De Operaciones: Creo que algunas veces no se siento que depende mucho del problema que tengan o como se sientan.

13. ¿Llevan a cabo reuniones con los empleados para intercambiar puntos de vista para el buen funcionamiento de la empresa?

Los tres gerentes coinciden en que si se realizan reuniones aunque no con mucha frecuencia y no se realizan con todo el personal únicamente ellos y dependiendo el punto a tratar se llama al jefe de comedor, al capitán de meseros, es decir a personas que ocupan los puestos más altos.

14. si la respuesta es si cada que tiempo se llevan a cabo dichas reuniones.

Las reuniones entre gerentes se realizan cada mes, ellos intercambian ideas revisan el estado de la organización y aceptan ideas de algunas personas pero no se reúnen con todo el personal.

15. ¿como considera usted la comunicación dentro de la empresa?

Gte. General: Siento que es buena, los empleados saben que cuentan conmigo

Gte. Administrativo: Bueno lo poco que convivo con los empleados siento que no confían mucho en mí, creo que es por que no estoy mucho tiempo ahí, ya que la oficina administrativa se encuentra en otro lugar.

Gte. De Operaciones: Siento en mi punto de vista que podría ser mejor.

16. ¿con que actitud considera que los empleados reacciones ante sus órdenes?

Gte. General: Con una buena actitud saben que si hacen bien las cosas no tengo porque regañarlos además de que al dar ordenes no lo hago de manera fuerte, hay que saber tratar a la gente.

Gte. Administrativo: Los empleados que están a mi cargo responden bien cada uno sabe su trabajo.

Gte. De Operaciones: Responden bien creo que saben en que lugar están trabajando, saben sus responsabilidades y la voz la alzo cuando veo flojera y apatía por parte de los empleados pero en general todo está bien entre ellos y yo.

17. ¿cree usted que dirige esta organización eficazmente?

Gte. General: Hasta ahora todo a funcionado bien siento que si existen algunos problemas sobre los cuales queremos trabajar es decir debemos innovar y no quedarnos en nuestra forma tradicional de hacer las cosas.

Gte. Administrativo: La organización ha funcionado muy bien hasta ahora sin embargo sentimos que estamos un poco estancados en nuestra forma de llevar el restaurante.

Gte. De Operaciones: Las cosas hasta ahora van bien siento que se ha hecho un buen equipo de trabajo aunque no es perfecto.

18. ¿que hace usted cuando hay algún conflicto?

Gte. General: Ver de donde proviene y tratar de buscar alguna solución siempre pensando en el bienestar de la empresa.

Gte. Administrativo: Si es en relación a mi área veo de que se trata, investigo y busco la mejor solución.

Gte. De Operaciones: Los problemas que puedan surgir primero se investiga que está pasando, cual es el problema y dependiendo de eso se busca la mejor solución que traiga beneficios a nosotros y a la empresa.

19. ¿qué factores son importantes para usted para aumentarle el sueldo a alguien?

Los gerentes coincidieron en que los factores importantes para aumentar el sueldo a algún empleado son su antigüedad o su buen desempeño dentro de la organización que se vea n las ganas de trabajar.

20. ¿cómo definiría su estilo de liderazgo ante los empleados?

Gte. General: Para mi yo llevo un estilo de liderazgo no muy rígido los empleados saben que deben realizar bien sus labores y no me gusta regañar sin antes saber que está pasando realmente además de que cuando hay que llamar la atención prefiero hacerlo en privado y no ridiculizar al empleado.

Gte. Administrativo: Mi forma de ser líder es sencilla me gusta llevar una buena relación con mis empleados me gusta que se sientan a gusto trabajando conmigo.

Gte. De Operaciones: Siento que a veces llego a ser estricto con los empleados que están a mi cargo sin embargo trato de llevar una buena relación con ellos no me gusta que sientan miedo al verme.

21. ¿se considera paciente y comprensivo con los empleados?

Gte. General: Si

Gte. Administrativo: Si

Gte. De Operaciones: La mayoría de las veces si pero hay veces que es necesario que den todo de si, que no se distraigan y hagan bien las cosas.

22. ¿brinda usted confianza a sus empleados?

Gte. General: Los empleados saben que si algo grave pasa pueden confiar en mi.

Gte. Administrativo: Trato de que los empleados confien en mi, ellos saben que en momentos difíciles se les comprende y apoya.

Gte. De Operaciones: Se les ha dicho que cuando tengan un problema de cualquier tipo pueden venir a mi y se buscara una solución pero no estoy muy seguro de que tengan toda su confianza en mi.

23. ¿como reprime a alguien que cometió un error?

Los tres gerentes contestaron que depende mucho del error que se cometa puede ir desde una llamada de atención ligera hasta el despido, este cuando sea algo grave como robo.

24. ¿ en general cómo considera usted su relación con los empleados?

Los tres dijeron que consideran tener una buena relación laboral con sus empleados.

25. ¿cómo jefe y líder cual considera que sea su mayor error?

Gte. General: A veces me dejo engañar fácilmente por los empleados.

Gte. Administrativo: No tener mucha relación con los empleados.

Gte. De Operaciones: Debería dar mas confianza a mis empleados.

26. ¿cómo siente usted que los empleados lo perciben?

Gte. General: Como una buena persona.

Gte. Administrativo: Como un jefe exigente pero a la vez buena gente.

Gte. De Operaciones: exigente y regañón.

27. ¿Cree usted que la carga de trabajo hacia su personal es justa?

Los tres gerentes están de acuerdo en que la carga de trabajo llega a ser mucha en algunas ocasiones dependiendo del evento que se tenga que cubrir sin embargo esta carga se remunera a los empleados.

28. ¿Cree usted que en la organización hay buenas condiciones de trabajo?

Los Gerentes dicen que si hay buenas condiciones de trabajo, se cuenta con todo el material necesario y además está en buen estado para realizar todas las tareas y necesidades del restaurante.

29. ¿se encuentran seguros los empleados trabajando aquí?

Los empleados si se encuentran seguros trabajando aquí ya que se toman medidas de seguridad y todo esta en perfecto estado para evitar accidentes dentro del restaurante, aunque siempre hay errores laborales.

30. ¿qué tanto es importante el bienestar de los empleados y de la empresa?

Gte. General: Ambos son de vital importancia ya que sin uno el otro no funciona.

Gte. Administrativo: Las dos partes son las que logran el buen funcionamiento de la empresa y si una no esta bien la otra tampoco.

Gte. De Operaciones: Para alcanzar el éxito de la empresa es necesario mantener ambas partes en buen estado.

31. ¿fomenta usted el trabajo en equipo?

Gte. General: Cada quien sabe sus labores y cuando es necesario que se ayuden lo hacen.

Gte. Administrativo: El personal que para mi trabaja por el trabajo que realizan deben hacerlo en equipo ya que se están pasando información constantemente.

Gte. De Operaciones: El trabajo está distribuido entre todo el personal cada quien tiene su puesto y sus labores específicas aunque cuando es necesario se ayudan entre si.

32. ¿en general como observa usted el ambiente de trabajo entre los empleados?

Gte. General: Es bueno.

Gte. Administrativo: Siento que los empleados se llevan bien.

Gte. De Operaciones: en mi punto de vista es un buen ambiente aunque como en todo a veces existen algunas discrepancias entre ellos.

33. ¿en que grado cree que los empleados están interesados en la organización como tal?

Los gerentes dicen que Los empleados están muy interesados ya que la organización es su fuente de trabajo y por lo tanto su fuente de ingresos.

34. ¿para usted existe algún tipo de competencia entre los empleados?

Gte. General: Existe la competencia por ser mejores.

Gte. Administrativo: Siento que podría ser la competencia por ser mejores cada día, superarse y alcanzar un mejor sueldo o un mejor puesto.

Gte. De Operaciones: La competencia que se da en toda organización, de llegar a ser mejores y obtener mayores beneficios.

35. ¿los empleados cuentan con las herramientas necesarias para actuar con comodidad y confianza al realizar su trabajo?

Los empleados tienen todas las herramientas necesarias para realizar bien su trabajo además de que se les dan instrumentos nuevos cada determinado tiempo para que no tengan ningún problema con eso.

36. ¿cómo selecciona al personal para laborar en su empresa?

Se hace una entrevista con cada persona dependiendo el puesto que va a ocupar, ahí nos damos cuenta de las ganas y la experiencia que tiene de trabajar, se selecciona a las personas que sentimos más calificadas y se les pone a prueba.

37. ¿qué es para usted lo más importante en la organización?

Gte. General: Que los empleados estén a gusto trabajando aquí para que den lo mejor de si ante los clientes.

Gte. Administrativo: La satisfacción del cliente.

Gte. De Operaciones: Que las cosas se realicen bien con el fin de que el cliente salga satisfecho y regrese.

38. ¿cómo considera la calidad del servicio en su empresa?

Los gerentes coinciden en que la calidad en el servicio es buena, se capacita a los empleados para dar un buen trato al comensal, y siempre brindar un servicio excelente ya que los clientes son los que deciden el éxito o fracaso de un negocio.

39. ¿cómo cree que los empleados se sienten trabajando para usted.?

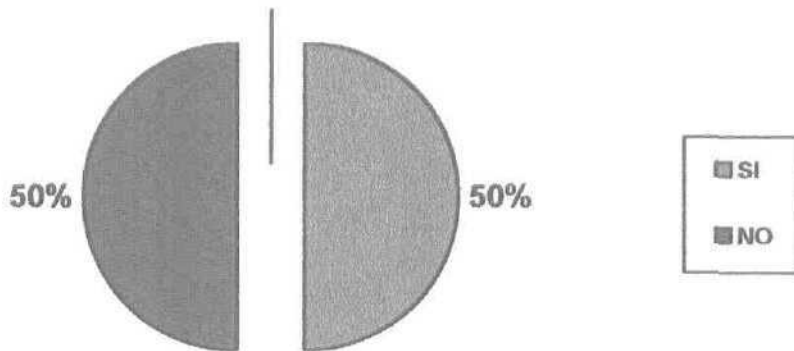
Gte. General: En mi punto de vista ellos están bien, les gusta el lugar ya que lo demuestran en el trato al cliente.

Gte. Administrativo: Los empleados en su mayoría están a gusto trabajando aquí.

Gte. De Operaciones: Para mi los empleados están conformes con su trabajo aunque a veces existen dificultades pero creo que estas se dan en todos lados.

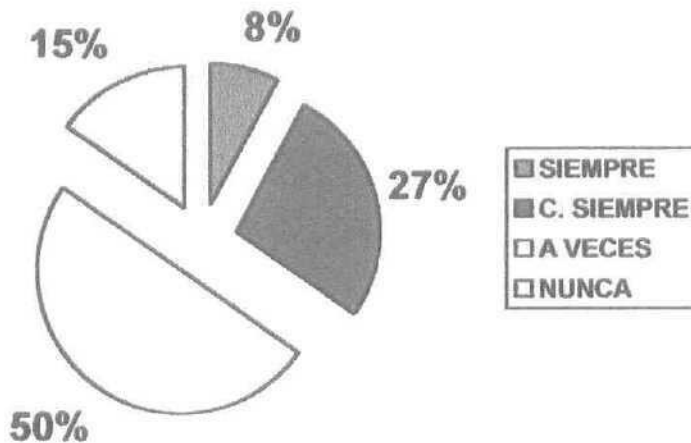
TABULACIÓN DE CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?



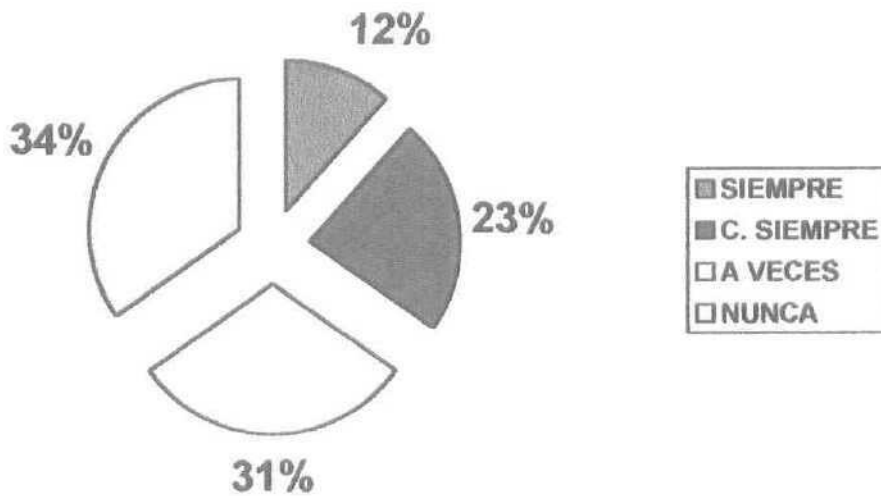
El 50% de los empleados encuestados respondieron no saber la misión de la empresa mientras que el otro 50% de los empleados contestaron correctamente que la misión de la empresa es: "Alcanzar la satisfacción del cliente a través de un servicio de excelencia".

2. ¿Participa usted en la toma de decisiones en relación a su trabajo?



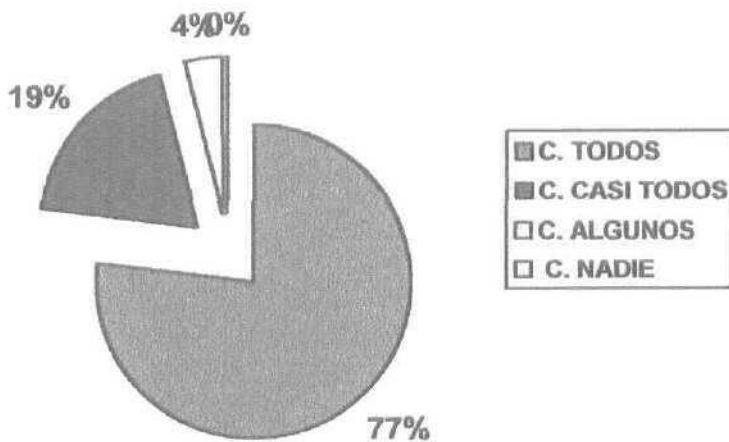
Un 8% de los empleados encuestados pueden tomar decisiones siempre en relación a su trabajo, un 27% puede tomar decisiones sin embargo en algunas ocasiones no se les permite, un 50% puede tomar decisiones algunas veces pero casi nunca y un 15% nunca puede tomar decisiones solo acatan órdenes.

3. ¿Recibe retroalimentación por parte de sus jefes al lograr sus metas?



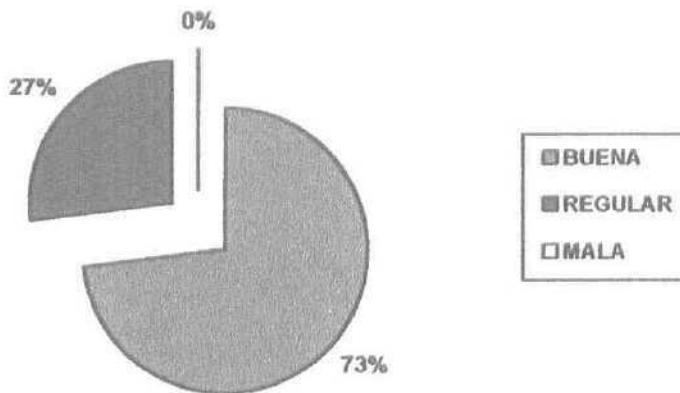
12% De los empleados reciben retroalimentación siempre, 23% casi siempre, un 31% a veces reciben retroalimentación por parte de los jefes y un 34 % nunca recibe retroalimentación.

4. ¿Mantiene usted una buena relación con sus compañeros de trabajo?



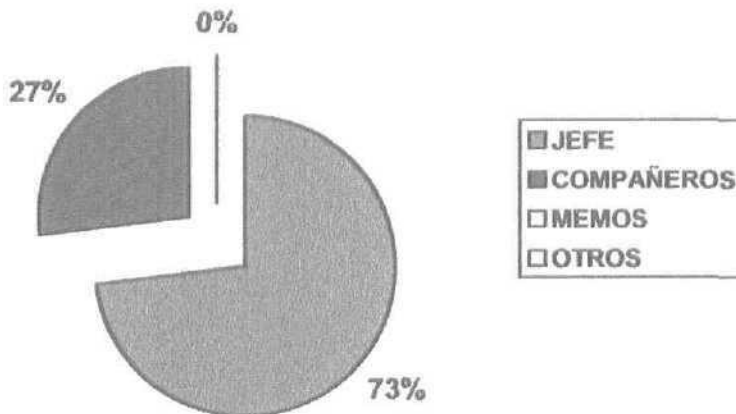
El 77% de los empleados mantienen una buena relación entre ellos, un 19% tiene una buena relación con la mayoría de sus compañeros, un 4% solo tiene buena relación con algunos de sus compañeros.

5. ¿ La relación con su jefe es?



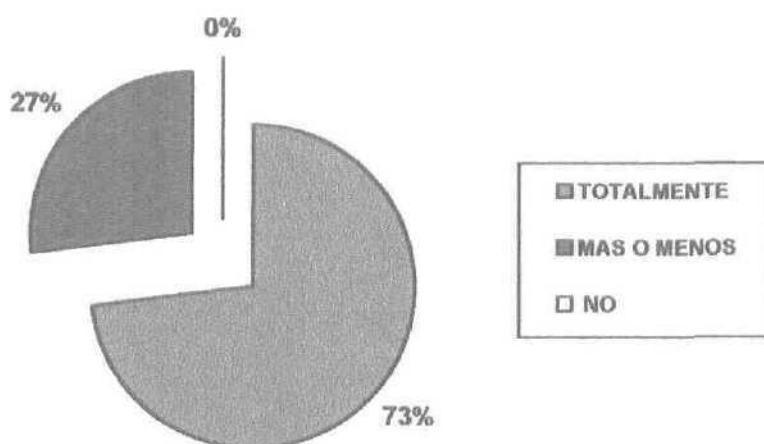
El 73% de los empleados mantiene una buena relación con su jefe mientras que el 27% mantiene una relación regular con su jefe.

6. ¿Cómo se entera de las cosas importantes que suceden dentro de la empresa?



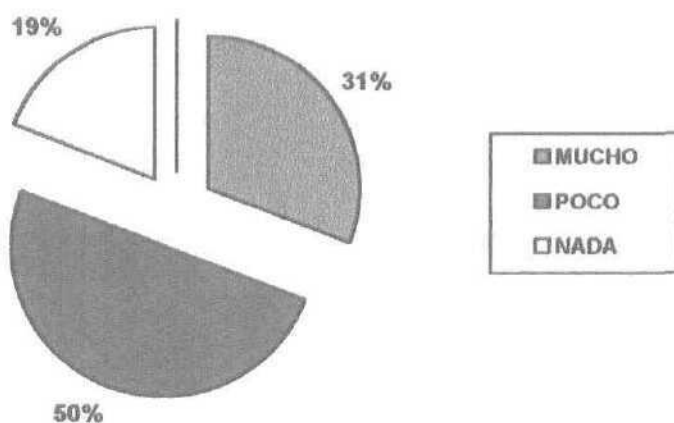
El 73% de los empleados se entera de las cosas que pasan o van a suceder a través de sus jefes mientras que el 27% se entera por sus compañeros.

7. ¿Existe un buen ambiente de trabajo entre usted y sus compañeros?



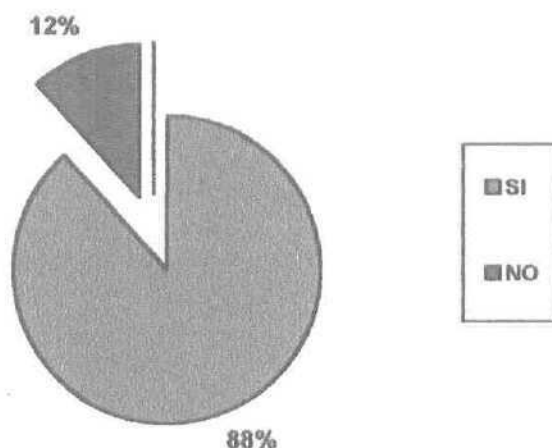
El 73% de los empleados mantiene una muy buena relación de trabajo con los compañeros, mientras que el 27% mantiene una relación buena pero con ciertas dificultades.

8. ¿Qué tan presionado se siente al momento de realizar su trabajo?



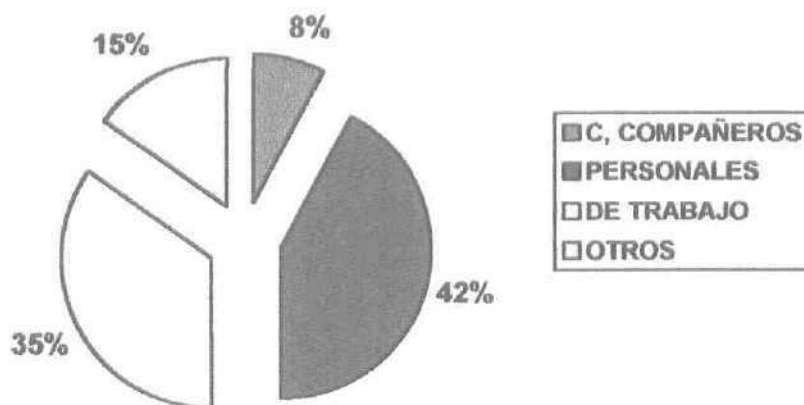
El 31% de los empleados sienten mucha presión al realizar su trabajo por temor a fallar, un 50% siente presión pero no tanta y un 19% se siente tranquilo y sin temor al realizar su trabajo.

9. ¿ Si tiene algún problema puede confiar en su jefe para solucionarlo?



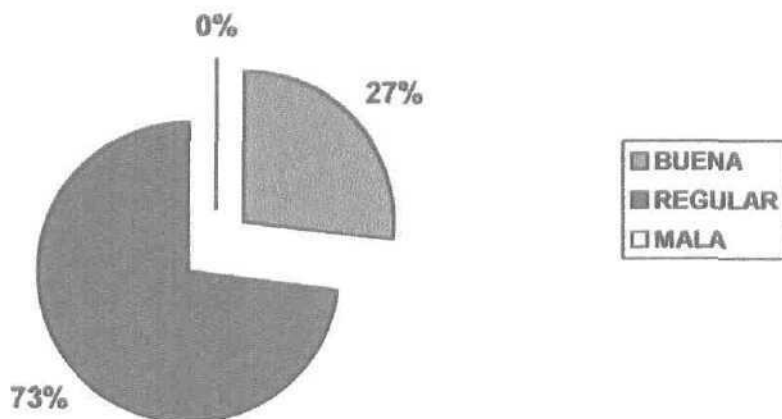
88% Puede confiar en su jefe cuando tiene algún problema y un 12% no siente que puede confiar en su jefe cuando tiene algún problema.

10. ¿ Que tipo de problemas?



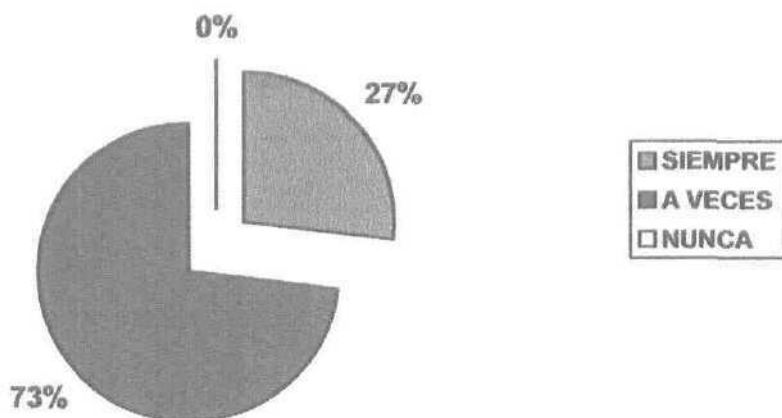
El 8% dijo que problemas con sus compañeros, el 42% respondió que problemas de tipo personales, el 35% dijo que problemas de trabajo y el 15% dijo que otro tipo de problemas dentro de los cuales mencionaron problemas con los clientes o de salud.

11. ¿ La comunicación con su jefe es?



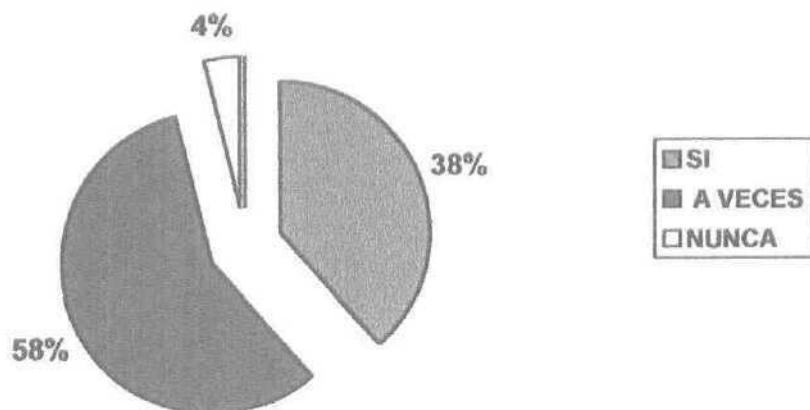
Para el 27% de los empleados la comunicación que mantiene con el jefe es buena mientras que para el 73% la comunicación es regular.

12. ¿ Cree que dentro de la empresa usted y sus compañeros mantienen un buen trabajo en equipo?



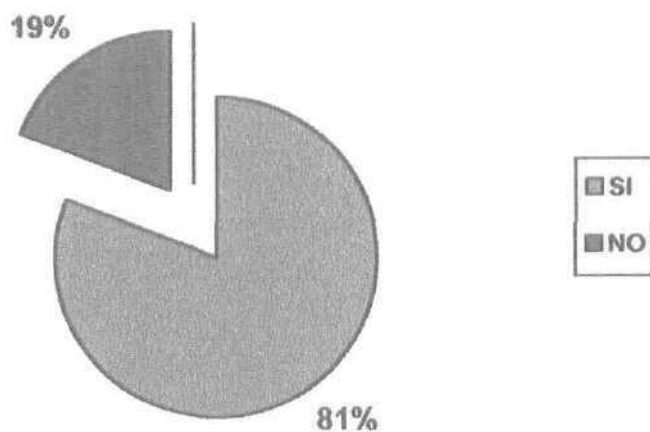
El 27% opina que siempre existe un buen trabajo en equipo entre los compañeros, un 73% dice que a veces existe un buen trabajo en equipo.

13. ¿Cree que dentro de la empresa se le brindan oportunidades para desarrollarse?



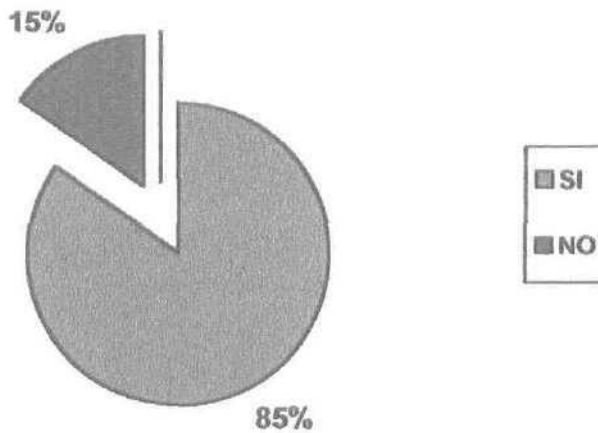
38% dice que si se les brindan oportunidades de desarrollo, el 58% dice que a veces y dependiendo de la situación y un 4% opina que nunca se les permite desarrollarse, es decir que están estancados en su puesto.

14. ¿ Cree que su jefe está satisfecho con su trabajo dentro de la empresa?



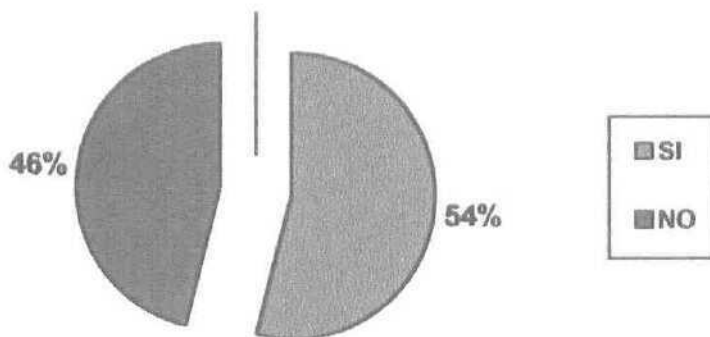
Para el 81% de los empleados el jefe está contento con el trabajo que realizan, para el 19% el jefe no está contento con el trabajo de sus empleados.

15. ¿ Cree que la experiencia que ha adquirido dentro de la organización es buena?



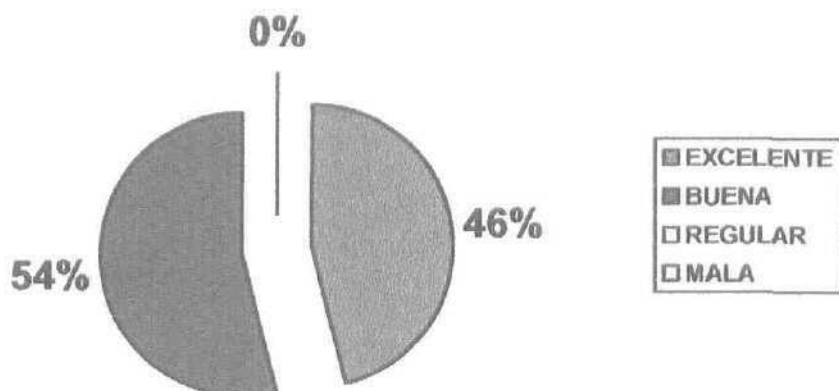
Para el 85% de los empleados la experiencia que han adquirido es buena mientras que para el 15% no es tan buena.

16. ¿Cree que el salario que recibe es justo en relación a su trabajo?



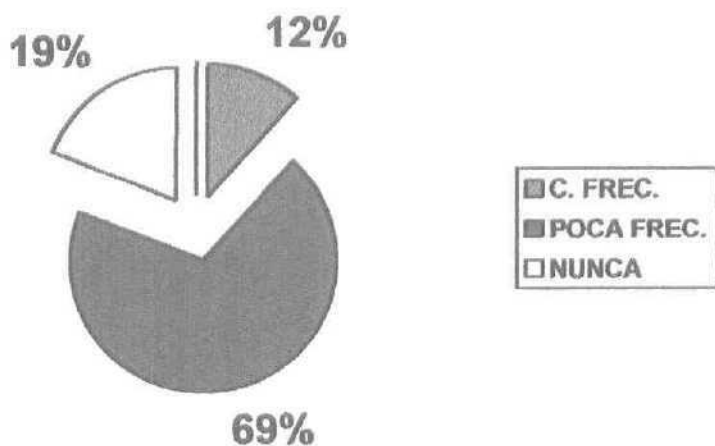
El 54% de los empleados está conforme con el salario que percibe y el 46% no esta de acuerdo ya que mencionaron que algunas veces hay mucha carga de trabajo.

17. ¿ La higiene de la empresa es?



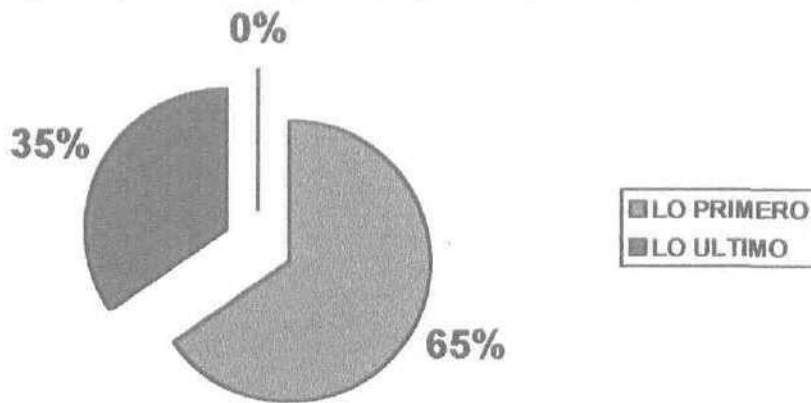
46% de los empleados dicen que la higiene del restaurante es excelente mientras que el 54% dice que es buena pero no excelente.

18. ¿ Se realizan reuniones para intercambiar ideas y mejorar errores?



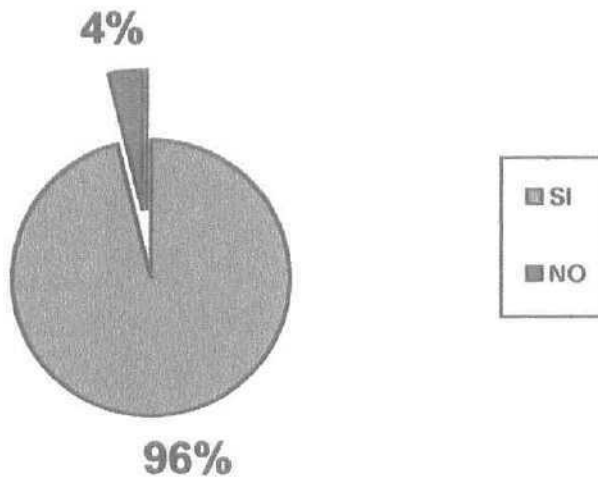
12% De los empleados opinan que si se realizan reuniones con frecuencia, el 69% dice que si se realizan pero con poca frecuencia y el 19% dice que nunca se realizan reuniones.

19. ¿En su punto de vista para la empresa su personal es?



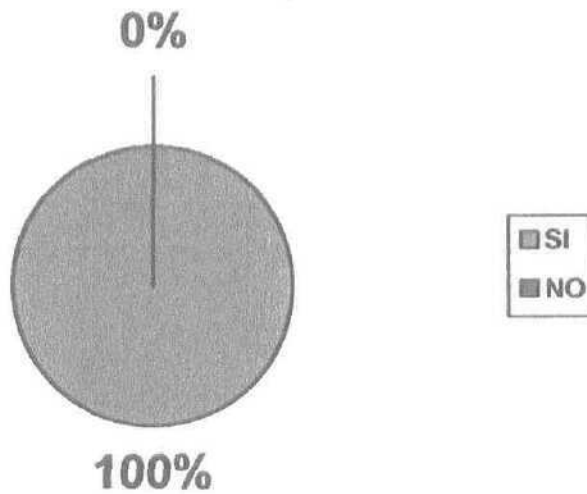
Para el 65% de los empleados ellos son lo principal dentro de la empresa y para el 35% los empleados son lo último según ellos lo principal es la producción

20. ¿Sabe usted claramente cuales son sus funciones dentro de la empresa?



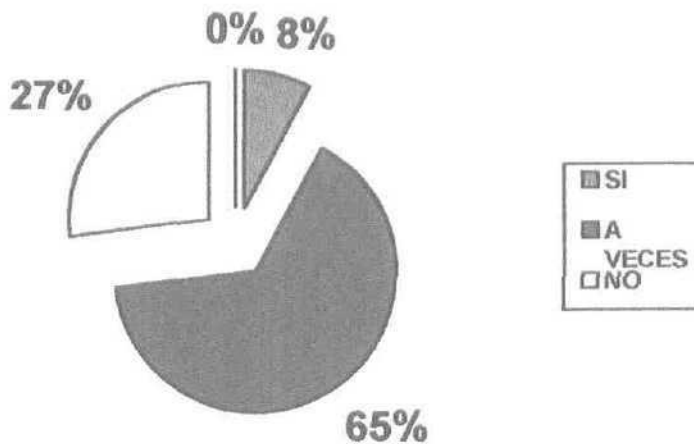
El 96% de los empleados sabe claramente cuales son sus funciones dentro de la empresa mientras que el 4% siente que no están claras sus funciones.

21. ¿ Al momento de entrar a la empresa recibió usted algún tipo de capacitación?



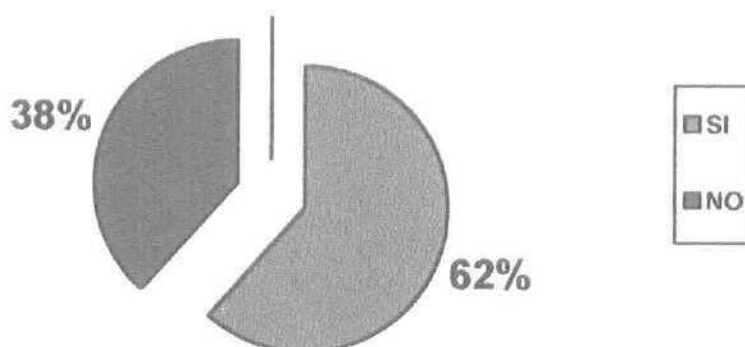
Todo el personal de la empresa recibió capacitación al ingresar a la organización sin embargo es la única vez que reciben algún tipo de capacitación.

22. ¿ Cree usted que se le asigna mas trabajo del que se le debería asignar?



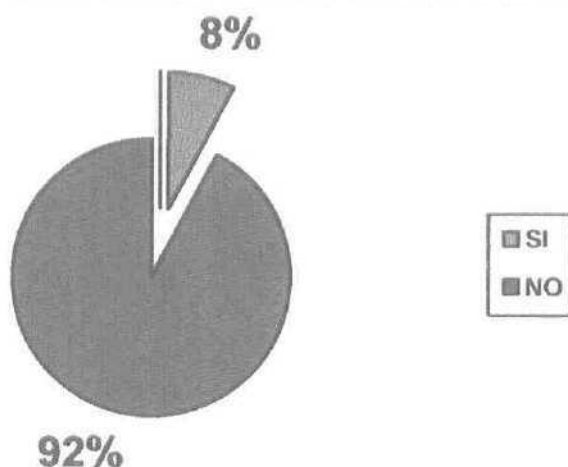
Para el 8% de los empleados siempre existe una carga de trabajo, para el 65% a veces existe una carga de trabajo , según el evento y para el 27% nunca se da la carga de trabajo.

23. ¿Existe algo que lo haga sentir a disgusto en el trabajo?



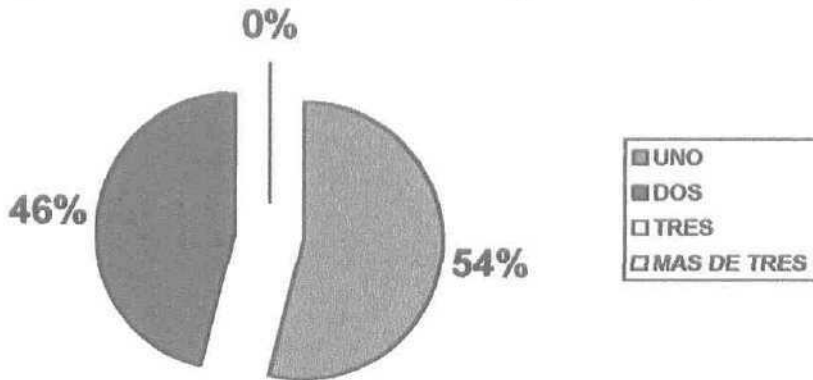
Para el 62% existen aspectos que algunas veces lo hacen estar a disgusto como la falta de motivación y de capacitación mientras que para el 38% no hay nada por lo que se sientan a disgusto.

24. ¿Ha sufrido usted algún accidente debido as la falta de seguridad de la empresa?



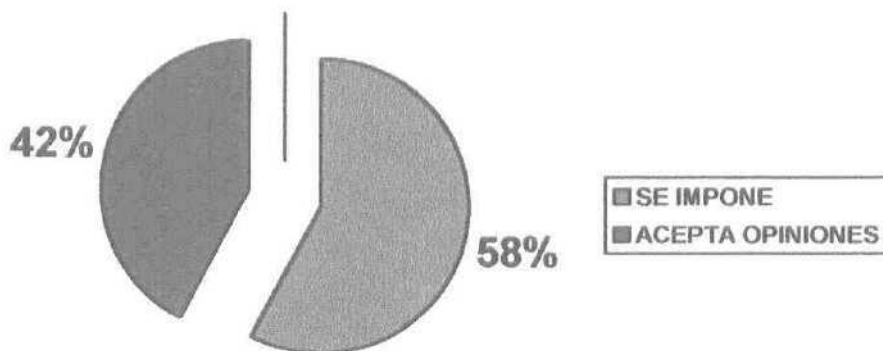
El 92% de los empleados no han tenido accidentes por falta de seguridad y el 8% mencionó accidentes como cortarse con algún instrumento o caídas las dos respuestas son por descuido del personal sin embargo se mencionaron.

25. ¿ Tiene usted un solo jefe inmediato o depende de mas personas? (mencione de cuantas)



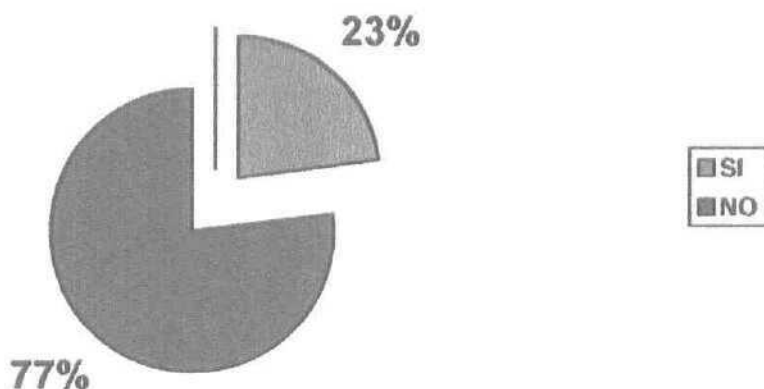
54% de los empleados dependen únicamente de una persona y el 46% depende de dos personas lo cual produce una duplicidad de mando.

26. ¿ Cree usted que su jefe impone su autoridad o acepta opiniones para realizar alguna cosa?



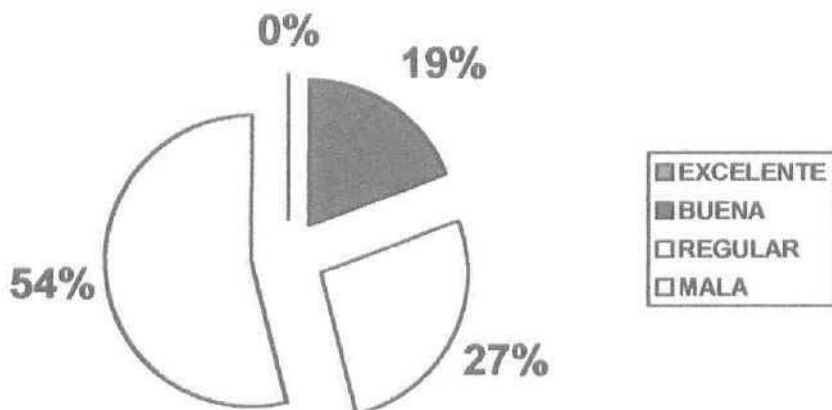
Para el 58% de los empleados el jefe impone su autoridad mientras que para el 42% los jefes aceptan opiniones en relación a lo que se va a realizar.

27. ¿ Recibe algún tipo de motivación dentro de la empresa?



El 23% dice que recibe motivación dentro de la empresa la cual consiste en ser llamados para cubrir eventos especiales por ser buenos elementos, pero es la única motivación que se da, un 77% dijo no recibir motivación por parte de los jefes dentro de la empresa.

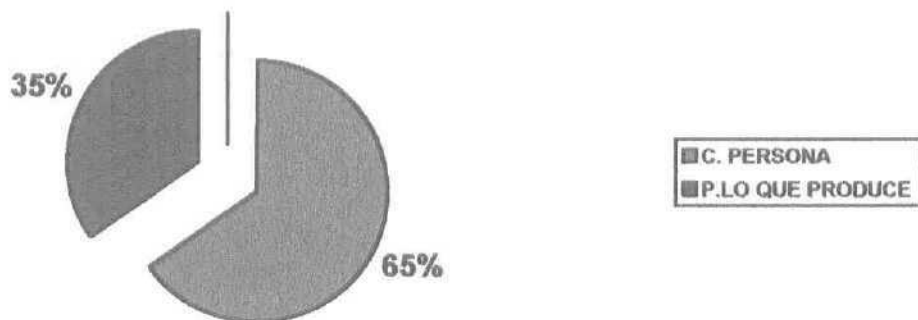
28. ¿ Considera que la motivación por parte de su jefe es?



Para el 19% de los empleados la motivación que reciben es buena, el 27% consideran que la motivación es regular y el 54% consideran que la motivación es mala ya que para ellos no existe

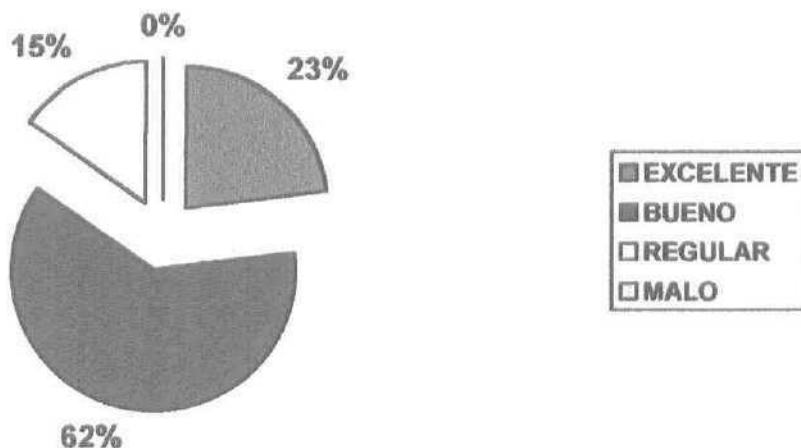
la motivación dentro de la empresa.

29. ¿considera usted que su jefe se interesa en usted como persona o solo por lo que produce?



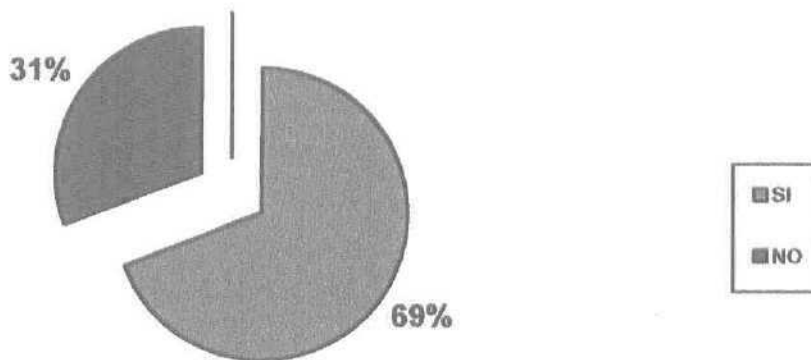
35% de los empleados consideran que dentro de la organización valen mas por lo que se producen en relación a su persona mientras que el 65% dice que para la organización son mas importantes sus empleados por el echo de ser personas.

30. ¿cómo considera usted el ambiente de trabajo dentro de la organización?



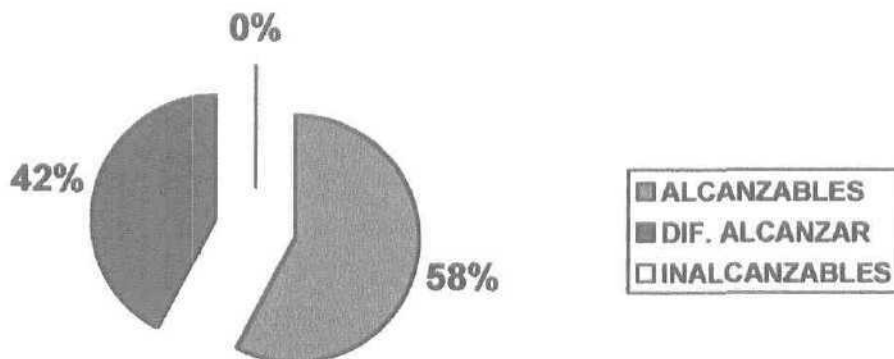
23% de los empleados consideran el ambiente de trabajo como excelente debido a las buenas relaciones que mantiene dentro de la organización, el 62% dice que el ambiente de trabajo es bueno sin ser excelente pero tampoco malo, el 15% dice que el ambiente de trabajo es regular.

31. ¿ le gustaría que hubiera algún cambio dentro de la organización?



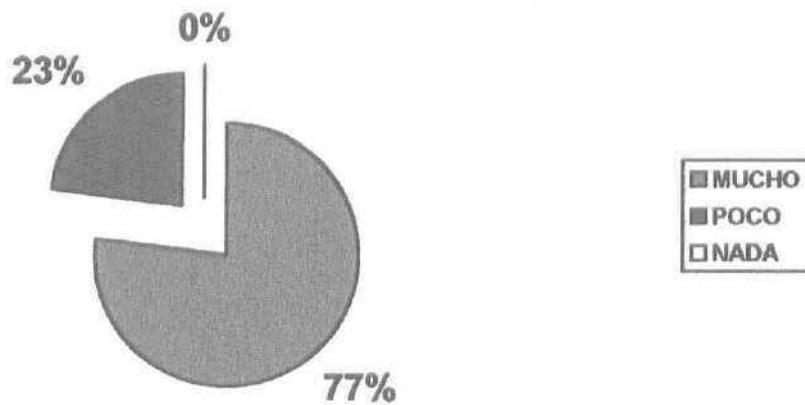
El 31% de los empleados sientes que la forma de trabajar esta bien y les gustaría que siguiera igual mientras que el 69% dice que les gustaría tener un cambio, los cambios mencionados fueron que hubiera mayor capacitación y motivación para un mejor crecimiento.

32. ¿cree usted que los objetivos en relación a su puesto son?



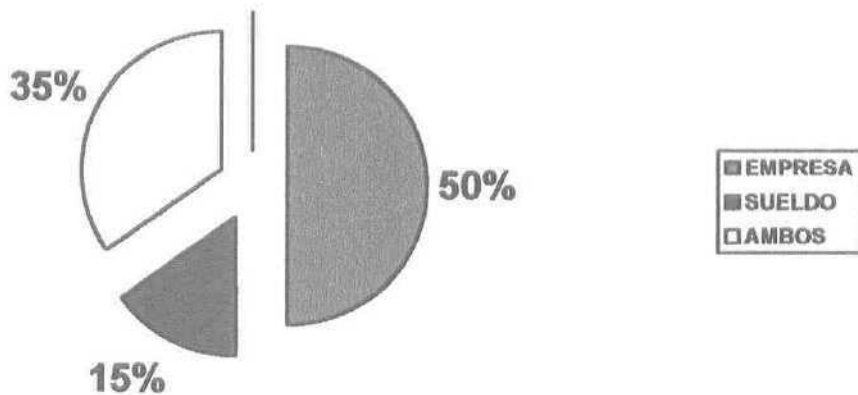
58% de los empleados dicen que sus objetivos son fáciles de alcanzar mientras que un 42% dice que son difíciles de alcanzar por que no hay una capacitación completa en relación a los objetivos.

33. ¿esta usted contento y orgulloso de laborar en esta empresa?



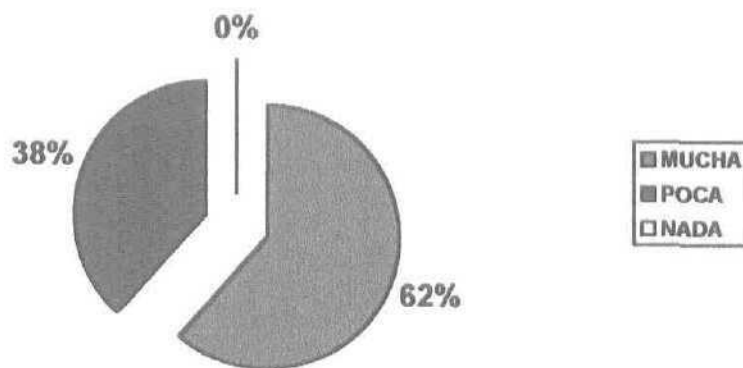
El 77% de los empleados se sienten bien trabajando en este restaurante mientras que un 23% no está realmente contento trabajando ahí.

34. ¿para usted es importante lo que pasa adentro de la empresa o le importa mas que le paguen?



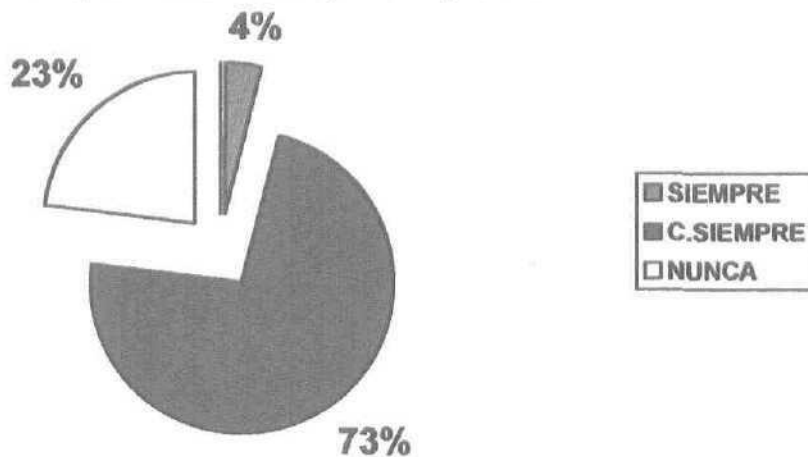
El 50% de los empleados está interesado en la empresa como tal ya que de el bien estar de ella depende su trabajo, el 15% esta interesado en su sueldo más que en otra cosa, el 35% esta interesado en ambas cosas.

35. ¿Existe motivación entre usted y sus compañeros de trabajo?



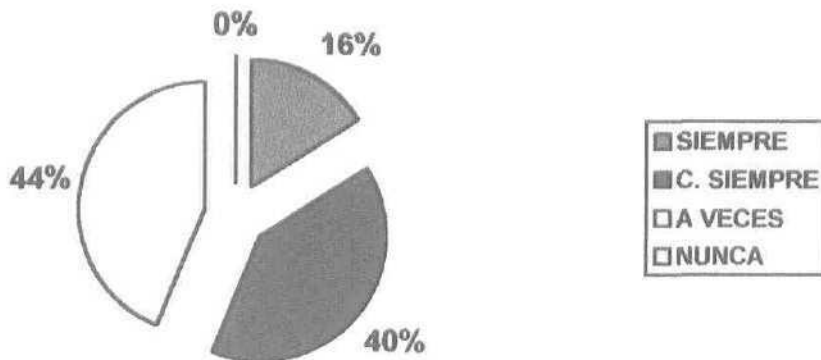
62% de los empleados dijo que si hay motivación entre ellos ya que se alientan en momentos difíciles mientras que el 38% dijo que existe poca motivación entre ellos.

36. ¿existe competencia entre usted y sus compañeros?



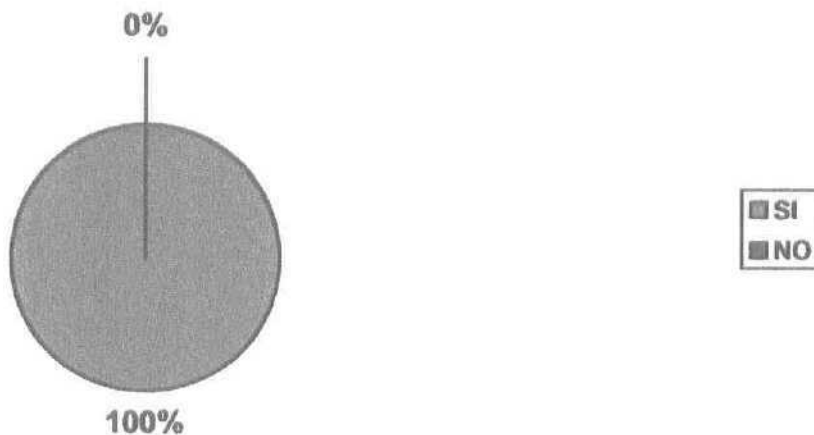
4% de los empleados dijo que si existe competencia entre ellos por alcanzar tal vez un mejor puesto, el 23% dijo que nunca hay competencia, que existe una muy buena relación entre todos y el 73% dijo que la mayoría de las veces si hay competencia entre los compañeros.

37. ¿puede expresarse libremente cuando no está de acuerdo en algo?



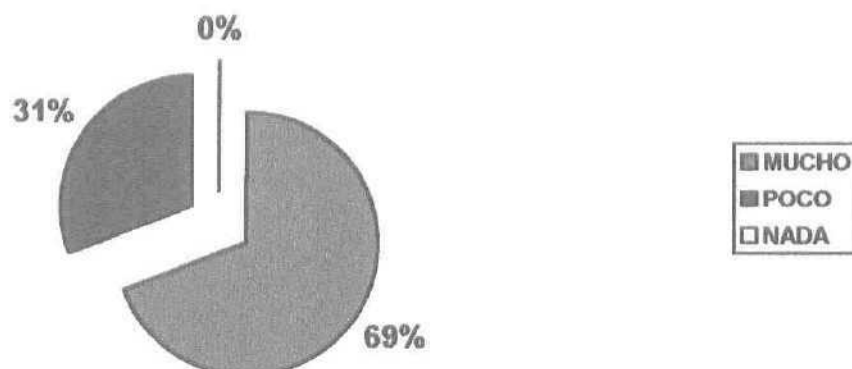
16% de los empleados siempre pueden expresarse, 40% dice que casi siempre pueden expresarse pero con ciertas limitaciones, 44% dice que es rara la vez en que pueden expresarse.

38. ¿recibe usted prestaciones en esta empresa? (IMSS, prima vacacional, etc.)



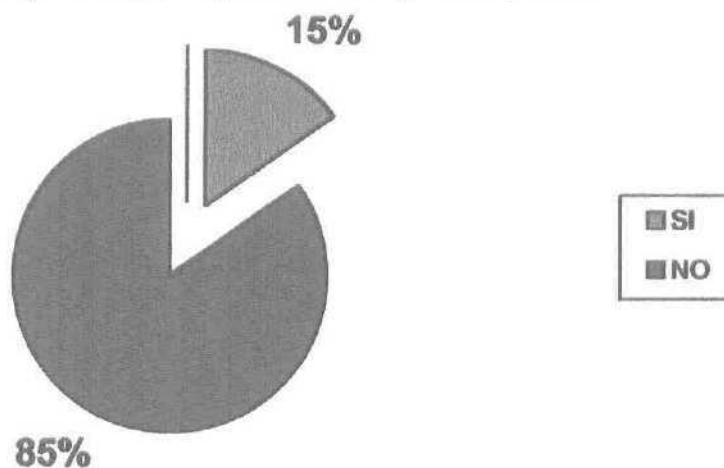
EL 100% del personal que labora en el Restaurante recibe prestaciones por parte de la empresa, tienen IMSS, Prima Vacacional, Aguinaldo.

39. ¿al estar laborando en esta empresa siente usted que está logrando sus objetivos personales?



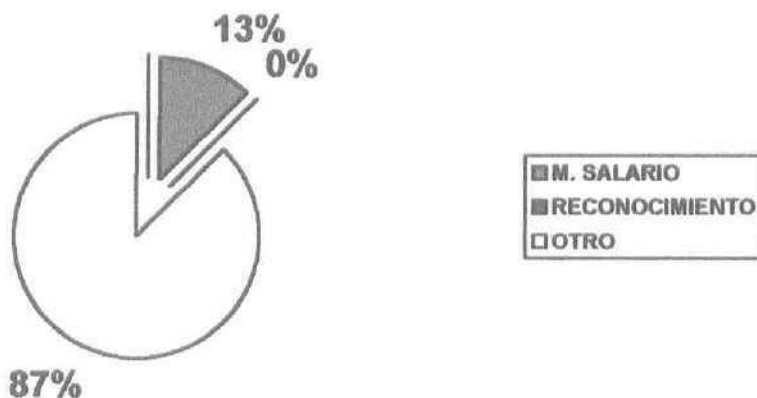
69% de los empleados sienten estar logrando sus objetivos ya que están aprendiendo día a día, el 31 % dice que no están alcanzando todos sus objetivos sienten que hay mas que dar y que aprender.

40. ¿en esta empresa se premia y estimula a empleados que realizan bien su trabajo?



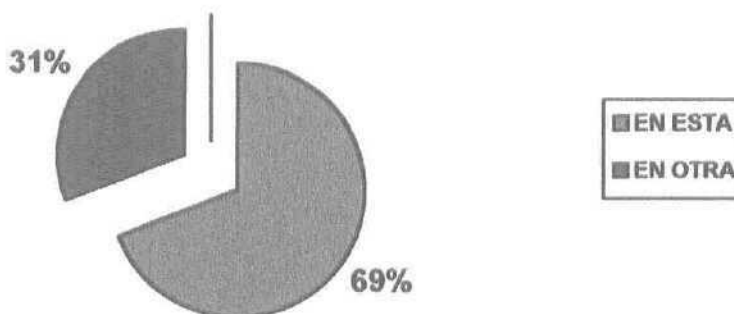
El 85% está de acuerdo en que en esta empresa no hay premios ni estimulación para la buena realización de su trabajo, el 15% considera que si hay estímulo para el buen trabajo.

41. ¿Cómo se les premia?



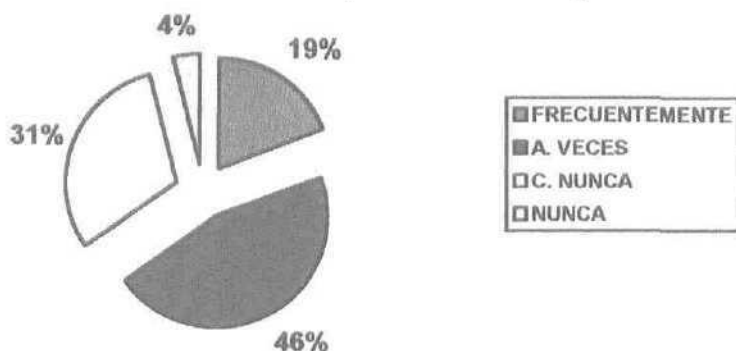
De las personas que contestaron que si se les premia hubo un 87% que dijo dentro de la opción otro que el premio es que pueden llegar a obtener un mejor puesto dentro de la organización, el 13% dijo que se les premia con un aumento de salario cada determinado tiempo .

42. ¿le gustaría seguir trabajando en esta empresa o preferiría cambiarse a otra?



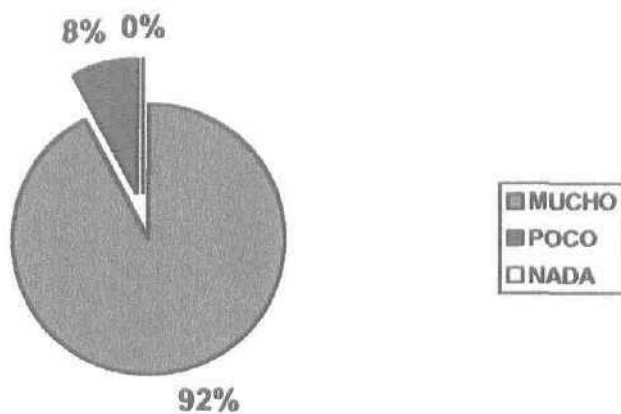
El 69% esta conforme trabajando en esta empresa mientras que el 31% preferiría estar en otra ya que no quieren estar estancados en un solo lugar.

43. ¿alguna vez se ha sentido cansado por exceso de trabajo?



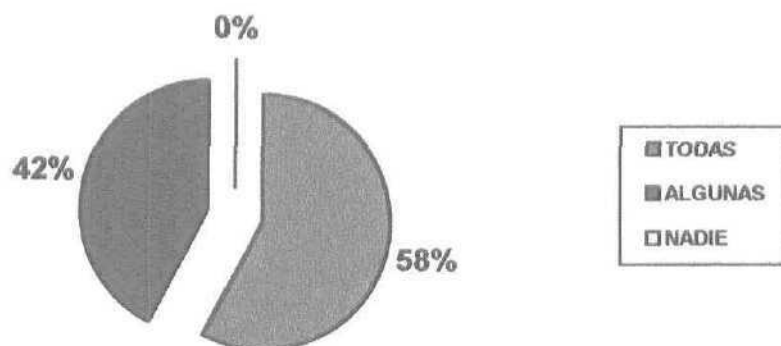
EL 19% se siente cansado frecuentemente Cuando hay eventos y se tiene que cumplir el trabajo del día mas el de los eventos, el 46% se siente cansado a veces, el 31% casi nunca siente cansancio y el 4% nunca siente un exceso de trabajo.

44. ¿lo motiva el simple hecho de realizar bien su trabajo?



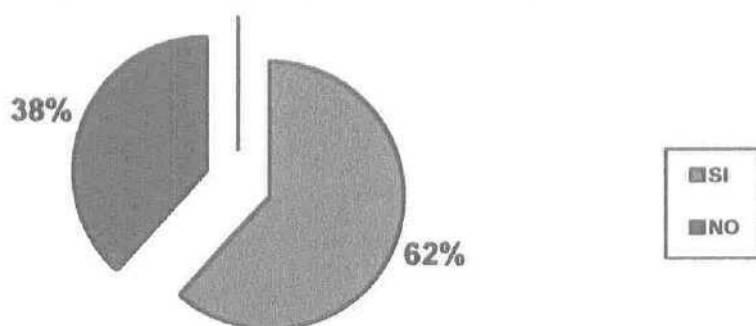
El 92% esta satisfecho con la forma en que realiza su trabajo mientras que un 8% no esta realmente satisfecho.

45. ¿cree que las personas que trabajan en esta empresa se encuentran realmente comprometidas con ella?



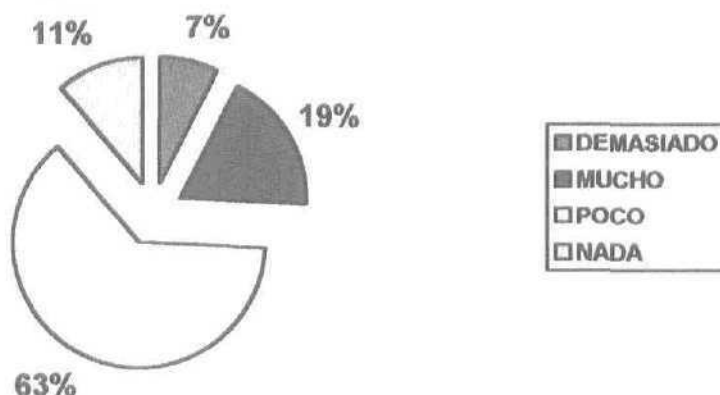
Un 58% de los empleados dice que todos se encuentran realmente comprometidos con la empresa mientras que un 42% dice algunas, ya que no todos están conformes laborando para el restaurante.

46. ¿en algún momento ha llegado a sentir temor por fallar en su trabajo?



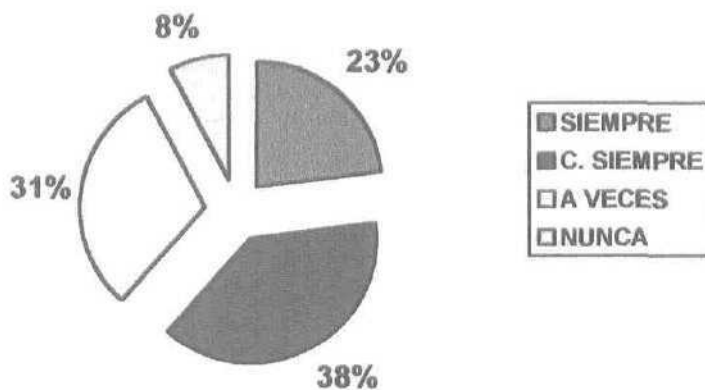
Un 38% se siente seguro en el puesto que desempeñan dentro de la organización mientras que un 62% si tiene temor en fallar ya que esto podría causar su despido.

47. ¿cree usted que los métodos de trabajo y procedimiento utilizados por la dirección hacen el trabajo mas eficaz y ordenado?



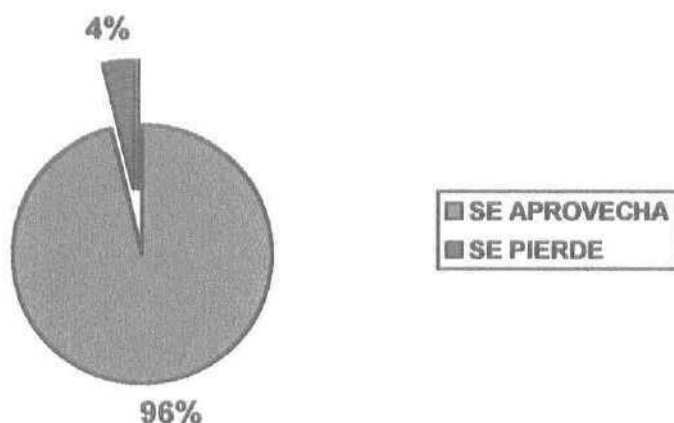
El 7% está de acuerdo en la forma de proceder de los jefes, un 19% está de acuerdo sin embargo existen algunas discrepancias, un 63% casi no está de acuerdo y un 11% está totalmente en desacuerdo.

48. ¿en algunas ocasiones se presentan discusiones inútiles por no saber que debe hacer cada quien?



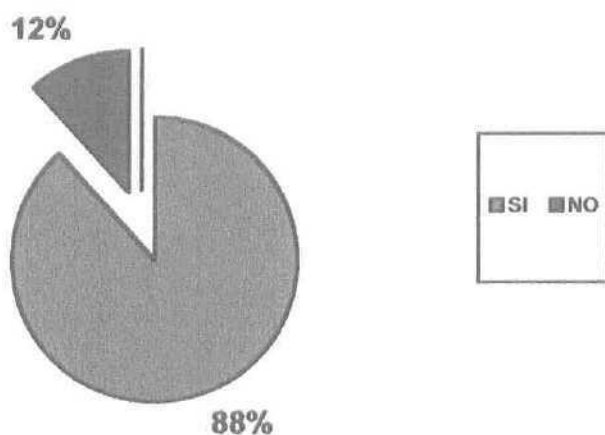
23% dijo que si existen discusiones inútiles ya que algunas personas por obtener mayor propina interfieren en labores que le corresponden a otras personas, 38% dijo que casi siempre se dan estas discusiones, 31% respondió que a veces y un 8% dijo que nunca se discute, este problema se da por la falta de capacitación a los empleados.

49. ¿cree usted que el tiempo de trabajo se aprovecha correctamente o siente que hay mucha pérdida de tiempo?



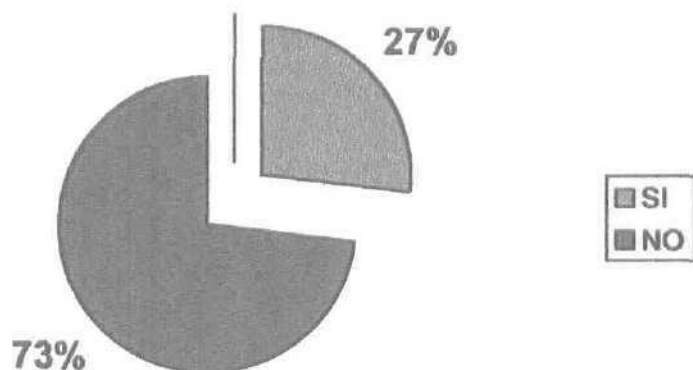
Un 96% dijo que el tiempo realmente se aprovecha dentro de la organización, y el 4% opino que si existe una gran pérdida de tiempo.

50. ¿cuenta usted con todo el equipo necesario para realizar su trabajo?



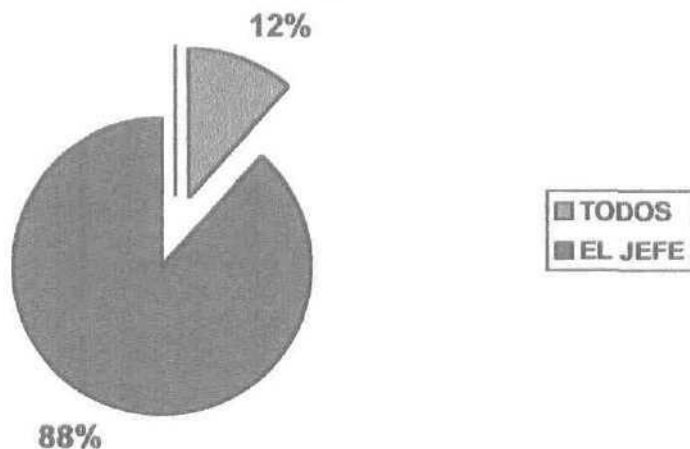
88% de los empleados cuentan con todo lo necesario para la buena realización de su trabajo mientras que un 12% no cuenta con lo necesario para realizar su trabajo en este caso se mencionaron mejores tablas para picar, mas espacio en la cocina, que los instrumentos de cocina los cambiaran con más frecuencia y que hubiera nuevos instrumentos.

51. ¿cree que la organización se busca la forma de innovar y crear nuevos aspectos para un buen desarrollo?



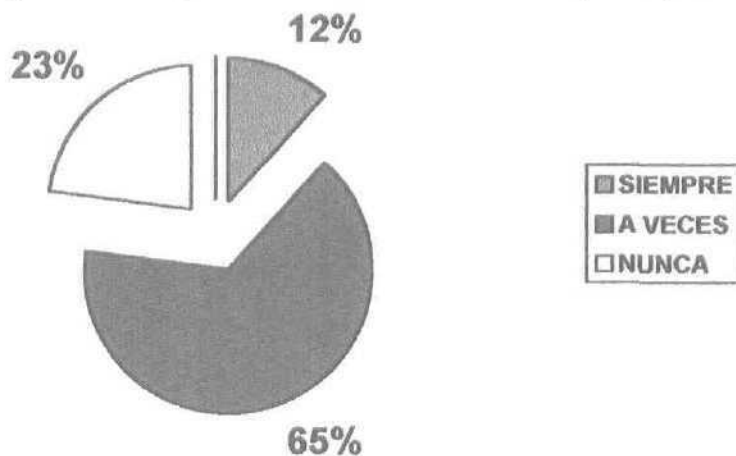
El 27% de los empleados dice que el restaurante si se esta desarrollando mientras que para el 73% no existe innovación ni cambio dentro de la empresa.

52. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?



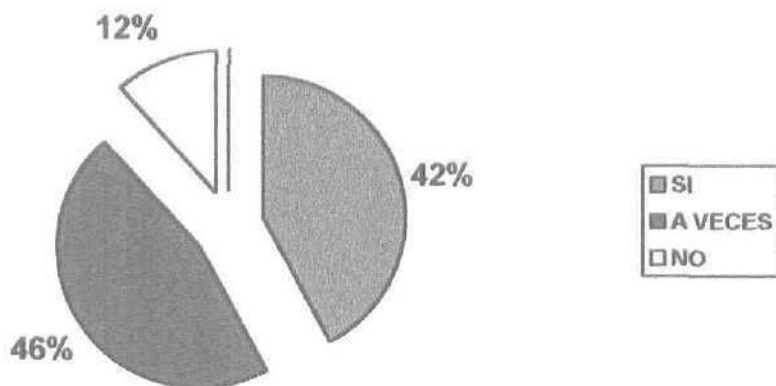
El 12% de los empleados dicen que las decisiones se toman entre todos y el 88% dice que las decisiones únicamente las toman los jefes.

53. ¿al trabajar en esta empresa se siente usted controlado por su jefe?



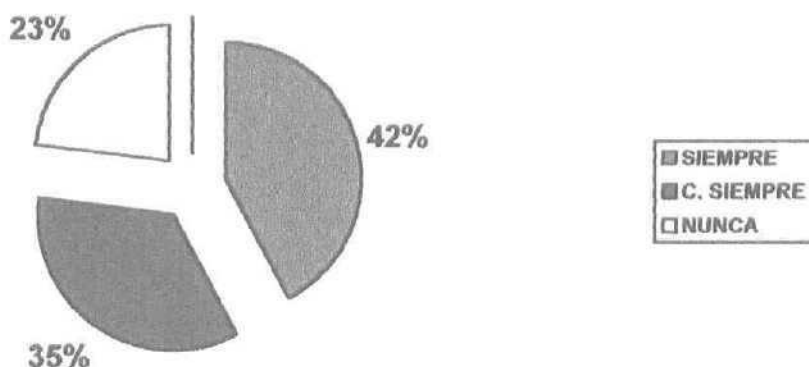
El 12% siempre siente estar controlado al realizar su trabajo, el 65% dice que algunas veces si se siente controlado y el 23% se siente libre al realizar su trabajo.

54. ¿considera usted que en la empresa existe tolerancia para los errores?



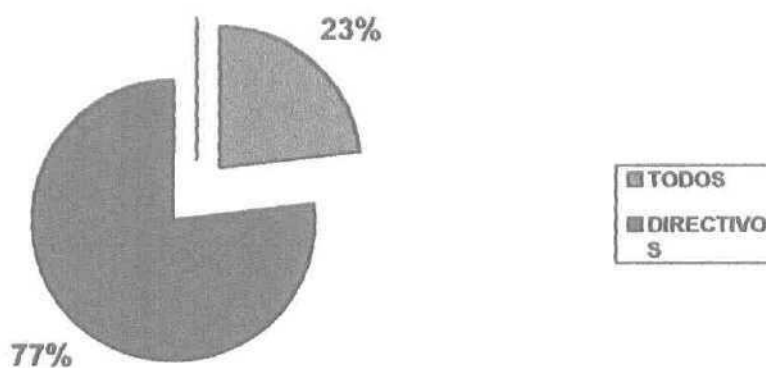
El 42% dice que siempre hay tolerancia en relación a errores, el 46% dice que algunas veces hay tolerancia y otras no, dependiendo de la situación y el evento, y para el 12% nunca existe tolerancia.

57. ¿antes de que exista un cambio en la organización los superiores se lo comunican a los empleados?



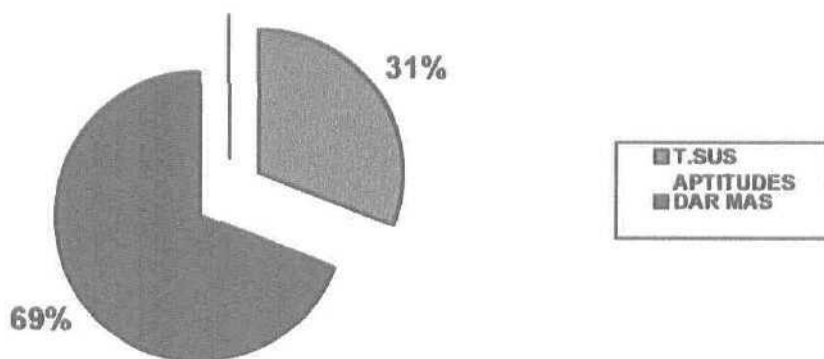
El 42% de los empleados dice que si se les comunican las cosas a pesar de que cambios casi nunca hay, el 35% dice que la mayoría de las veces si se les comunican las cosas nuevas que van a suceder y el 23% dice que a ellos nunca se les comunica si algo nuevo va a suceder.

58. ¿cuándo algo afecta a la organización entre todos buscan una solución o solo los directivos?



Para el 77% de los empleados son únicamente los directivos los que buscan la solución a los problemas y para el 23% son todos los que juntos llegan a una solución de pendiendo el conflicto.

59. ¿en esta empresa cree usted que está desarrollando todas sus aptitudes o cree que puede dar mas?



31% de los empleados dicen estarse desarrollando adecuadamente dentro de la organización y para el 69% no es así ellos opinan que pueden dar más ya que siempre se aprenden cosas nuevas a través de las cuales se pueden ir desarrollando cada vez más.

5.8 DIAGNOSTICO

5.8.1 ASPECTOS NEGATIVOS

RESTAURANTE CASA VIEJA	ORGANIZACIÓN SANA
En la mayoría de los casos es el jefe el que toma las decisiones lo cual provoca descontento por parte de los empleados ya que a ellos les gustaría expresar sus puntos de vista en relación a su trabajo y a los problemas en que se encuentra envuelto.	Los puntos de tomas de decisiones son determinados, por la habilidad, el sentido de responsabilidad, la disponibilidad de información, la importancia del trabajo, el tiempo y por los requisitos para un desarrollo adecuado y profesional de la gerencia. El nivel organizacional no es considerado como factor.
Las pocas opiniones que pueden aportar los empleados por lo general no son tomadas en cuenta lo cual es grave ya que cada persona conoce su puesto y sus opiniones podrían ser vitales para el crecimiento del restaurante.	El juicio de los subordinados es tomado en cuenta.
En la mayoría de los conflictos el personal no interviene para lograr superarlos, solamente acatan órdenes de los superiores.	Los conflictos son considerados importantes para la toma de decisiones y el crecimiento personal. Son tratados efectivamente en forma abierta. La gente dice lo que quiere. Y espera que así actúen los demás.
No existe mucha motivación hacia el personal lo cual es grave ya que esta ayudaría a que los empleados se desenvuelvan de una mejor manera, por otra parte existe también la falta de capacitación, los empleados al entrar a laborar a la organización, reciben un curso de inducción pero no existe capacitación periódica.	La gente está motivada y muy involucrada voluntariamente. Su lugar de trabajo es importante y divertido.
Hacia el personal que labora dentro del restaurante no existe mucha tolerancia hacia los errores, los jefes piensan que todo debe ser perfecto.	Hay un alto grado de confianza entre la gente y un profundo sentido de libertad y mutua responsabilidad. La gente generalmente sabe lo que es importante para la organización y lo que no lo es.
No existen dentro de la organización políticas y estructura claras, a pesar de que los procedimiento están claros hace falta una mejora en estos	La estructura, política y procedimientos de la organización están a ayudar a la gente a proteger permanentemente el buen funcionamiento de la

aspectos sobre toda en la capacitación total de los jefes no están logrando que el personal se involucre totalmente con ellos.	organización, también ellos (la estructura, la política y los procedimientos) están prontos a cambiar.
Los objetivos no son compartidos del todo entre los miembros de la organización ya que algunos se quejan de tener más carga de trabajo que otros.	Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros existe un fuerte y consistente flujo de energía hacia los objetivos de la organización.
Los empleados del restaurante muchas veces a pesar de tener buenas ideas acerca de algún conflicto no se ven interesadas en aportarlas ya que saben que a lo mejor no serán tomados en cuenta.	La gente se siente libre para señalar las dificultades, espera que los problemas se traten, y es optimista en su solución.
A pesar de que existen buenas relaciones entre los empleados estas no se encuentran relacionadas con el trabajo, cada persona se preocupa mas por si misma que por su equipo de trabajo.	Hay un notable sentido de equipo en la planeación el desempeño y la disciplina. Hay también una responsabilidad compartida.
No existe dentro de esta organización una buena retroalimentación entre los jefes y el personal, por otra parte la comunicación que se da dentro de la organización no es la optima para el buen funcionamiento de esta. Muchas veces los jefes no saben que sucede con los empleados y viceversa.	La crítica adyacente al progreso es una rutina.
Si existen aspectos deficientes sobre los cuales actúa únicamente la dirección, el personal solo debe esperar a recibir ordenes.	Se enfrenta el desempeño deficiente y se busca la solución pertinente.
Debido a la falta de tolerancia hacia los errores los empleados temen cometerlos y ser castigados o en un momento dado ser despedidos.	¿Qué es lo que podemos aprender de nuestros errores?

5.8.2 ASPECTOS POSTIVOS

ORGANIZACIÓN ENFERMIZA	RESTAURANTE CASA VIEJA
El aprendizaje es difícil. La gente no se acerca a sus compañeros para aprender de ellos sino que tiene que aprender de sus propios errores. Rechaza la experiencia de los demás adquiere poca retroalimentación en su desempeño y mucha de aquella no es provechosa.	A pesar de que existe una mala retroalimentación así como comunicación, las personas están conscientes de que ellos individualmente pueden dar mas, saben que se pueden superar y no quedarse estancados.
Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos.	Dentro del restaurante lo más importante es que se cumpla el trabajo, los problemas personales se quedan a fuera.
Cuando hay crisis la gente se retira o se inculpan mutuamente.	A pesar de que no existe un buen trabajo de equipo, en momentos realmente difíciles los empleados cooperan entre si pero solo por el hecho de terminar las tareas para salir adelante y no perder sus empleos.

5.9 PROBLEMAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

1. Falta de capacitación hacia el personal.
2. Falta de comunicación entre el personal y los jefes del restaurante.
3. Demasiada carga de trabajo.
4. La organización no tiende a innovar, es decir el cambio no está bien visto.
5. Falta de motivación hacia el personal.
6. Falta de trabajo en equipo.
7. Centralización de toma de decisiones.

6.0 DESCRICION DEL PROBLEMA Y PROPUESTA DE SOLUCION.

Problema: Falta de capacitación hacia el personal.

La capacitación que se imparte al personal dentro de la organización, no es constantes, se puede resumir únicamente en un curso de inducción el cual se le proporciona a los empleados de nuevo ingreso, y que tiene una duración de tres días, sin embargo esto no es suficiente, los empleados necesitan ser capacitados cada determinados tiempo, ya que como en toda empresa, en la industria restaurantera también hay innovaciones en diversos aspectos como puede ser la atención al cliente.

La faltad e capacitación está afectando tanto al personal que ahí labora como al restaurante mismo ya que ambos se encuentran estancados en un estatus que en la actualidad no está dando los mismos resultados que daba en el pasado.

PROPUESTA

- En primer lugar se debe realizar una detección de necesidades en la cual se deben tomar aspectos como: en que se va a capacitar, como se va a capacitar, quien dará la capacitación, para que a partir de esto, la empresa destinada a dar los cursos de capacitación pueda crear programas adecuados para la organización.
- La capacitación que se de al personal, debe fomentar el desarrollo tanto personal como profesional de los empelados, además de que debe asegurar el aprendizaje a través de una adecuada retroalimentación sobre su desempeño.
- Para dar la capacitación necesaria se recomienda al restaurante el instituto de capacitación de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla el cual está ubicado en la 11 Oriente # 2 (Esquina con 16 de Septiembre) en la ciudad de Puebla, Puebla. Este instituto cuenta con diversos cursos y talleres los cuales pueden ser de gran utilidad para la organización.
- A continuación se menciona algunos cursos que serían de grana ayuda hacia el restaurante, tanto para los empleados como para los gerentes.

CUROS DIRIGIDOS A LOS GERENTES	CURSOS DIRIGIDOS AL PERSONAL
Liderazgo.	Equipos y trabajo en equipo.
Manejo de grupos y solución de conflictos.	Comunicación y trabajo en equipo.
Excelencia empresarial.	Actitud de calidad en el servicio al cliente.
Dirección efectiva y manejo de personal.	Efectos de la motivación personal en el trabajo.
Actualización en técnicas de capacitación.	Formación de equipos de trabajo.
Motivación y productividad.	Calidad en el trabajo.
Motivación organizacional.	Relaciones laborales.
Liderazgo de calidad.	
Delegación y toma de decisiones.	

Problema: Falta de comunicación entre el personal y los jefes del restaurante.

El problema de comunicación existe ya que la comunicación que se lleva a cabo dentro del restaurante es por lo general de tipo descendente, es decir los empleados pocas veces tienen la posibilidad de expresar sus ideas hacia los directivos, los directivos son los que toman las decisiones y se las comunican a los empleados lo cual causa descontento ya que el personal siente la necesidad de expresarse así como de comunicarse con los directivos.

Propuesta:

- Es necesario que los gerentes fomenten la comunicación en todos los niveles lo cual traerá como resultado una buena retroalimentación y a su vez, al mantener abiertos todos los canales de comunicación, se logrará que los desacuerdos, conflictos e insatisfacciones puedan eliminarse a tiempo.
- Es importante que los gerentes escuchen a los empleados ya que esto permite identificar problemas y darles una adecuada solución.
- Los gerentes deben tomar conciencia de que al existir una buena comunicación dentro de la organización, los empleados se sentirán importantes ya que sabrán que sus opiniones cuentan, esto les dará un incentivo a seguir adelante y realizar bien sus labores.
- Se debe a ser sentir a los empleados con libertad para poder expresar sus puntos de vista.
- Ver anexo A

Problema: Demasiada carga de trabajo.

Este problema surge debido a que los dueños del restaurante cuentan con otros establecimientos y en algunas ocasiones no se dan a vasto con los empleados, y es en ese momento cuando surge la carga de trabajo ya que los empleados con los que cuentan en el momento deben cumplir y sacar adelante el trabajo.

Propuesta:

- Los gerentes deben hacer conciencia de que existe este problema, y ver la necesidad que existe de contar con mas personal el cual pueda cubrir sus responsabilidades en todo momento.
- Se debe contratar a personal que este comprometido con el trabajo y con el que se pueda contar en el momento en que se lo solicite con el fin de no cargar de trabajo al personal que si está cumpliendo con sus labores.
- Se deben delimitar las funciones y responsabilidades de cada puesto para así poder evitar un sobretrabajo.
- Se debe realizar una lista de los empleados con los que se cuenta y describir que puesto tiene cada quien , en eventos especiales hay que asegurar la asistencia del personal destinado a cubrir dichos eventos.

Problema: La organización no tiende a innovar, el cambio no está bien visto.

Dentro de la organización el cambio no es visto como una necesidad, este ha funcionado de la misma forma desde que se inauguró y a pesar de que ha traído resultados no del todo desfavorables, el cambio es necesario en toda organización, es necesario innovar y llevar a cabo nuevas técnicas, el cambio bien planeado siempre conlleva a excelentes resultados tanto para la organización como para el personal.

Propuesta:

- Los gerentes deben ser participativos y abiertos para permitir que los trabajadores se sientan con libertad de poder expresarse ante los jefes.
- Se deben aceptar ideas de los empleados para la organización las cuales puedan llevarse a cabo y así propiciar el cambio.
- Se debe aceptar correr riesgos tomando estos riesgos como necesarios para el desarrollo y el cambio de la organización.
- Se debe tomar al cambio como un factor necesario y no temerle, al contrario tomar en cuenta que un cambio bien planeado traerá como resultado grandes beneficios.
- Ver anexo B

Problema: falta de motivación hacia el personal.

La motivación dentro de la organización no se esta considerando buena, ya que en realidad no se esta llevando a cabo, los empleados no cuentan con nada los que incite y motive a realizar sus labores.

Propuesta.

- La gerencia del restaurante debe analizar y desarrollar programas de motivación hacia el personal el cual este enfocado en aspectos como sociales, económicos, reconocimientos, etc. Para sí poder recompensar el esfuerzo de los trabajadores el cual lleva consigo la satisfacción personal.
- Se debe lograr que los empleados se sientan queridos, aceptados e integrados con el fin de que sepan que son valorados y reconocidos por la empresa.
- Deben existir reconocimientos hacia el personal con el fin de satisfacer su necesidad de autoestima.
- Para lograr una adecuada motivación es necesario adecuar los incentivos a las necesidades individuales del trabajo.
- Ver anexo C, D

Problema: No existe un verdadero trabajo en equipo.

A los empleados no se les ha fomentado el trabajo en equipo, Los gerentes no han tomado este aspecto con la importancia con la que lo deberían tomar, los empleados deben estar unidos en sus labores con el fin de evitar la competencia inútil dentro de la organización.

Propuesta:

- Los gerentes deben crear un ambiente favorable el cual propicie que los empleados realicen sus labores y sientan un alto grado de compañerismo.
- Los líderes deben lograr que los empleados sepan que están trabajado juntos y que deben estar comprometidos a lograr objetivos comunes.
- El trabajo en equipo es necesario en toda organización por lo tanto hay que impartir enseñanza durante el trabajo la cual esté basada en dar, buscar, recibir y utilizar retroinformación constructiva.
- Los empleados deben realizar reuniones periódicas con el fin de discutir formas de mejorar el ambiente de trabajo.
- Ver anexo E, F

Problema: Centralización de toma de decisiones.

Los líderes de la organización son los que toman la mayoría de las decisiones dentro de la organización, los empleados únicamente acatan ordenes. No existe libertad de expresión lo cual conlleva a que los empleados se sientan reprimidos, esta centralización se da ya que los líderes de la organizaciones no estan llevando a cabo el estilo de liderazgo adecuado, se puede decir en este caso que existe un tipo de liderazgo autócrata.

Propuesta:

- En primer lugar para entender mejor este punto se definira la centralización como: El grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, por otro lado el liderazgo se define como: El proceso de estimulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.
- El lider debe cambiar hacia una descentralización en relación a la tomad e decisiones, esto lo lograra cambiando su estilo de liderazgo por un estilo situacional.
- El lider debe reducir las barreras para el desarrollo y facilitar un clima que aliente la mejora del desempeño.
- Se debe generar un clima que contribuya a un intercambio libre y abierto de ideas.
- Se debe ofrecer confianza a los empleados, que el empleado se sienta importante como persona.
- Ver anexo G y H

CONCLUSION.

A partir del estudio realizado, se ha podido reafirmar la importancia del ser humano como tal dentro de toda organización.

Nunca se debe olvidar que el ser humano es el que hace posible el funcionamiento de toda organización, dependiendo de ellos, se puede alcanzar o el éxito o el fracaso.

En este caso, se deben aceptar los errores con los que cuenta el restaurante, se debe acabar con el temor de las personas a ser abatidos, reprendidos o rechazados, así mismo, se debe fomentar un clima laboral en el que los empleados se sientan cómodos, orgullosos y satisfechos realizando sus labores.

Para poder iniciar estos cambios, el líder debe ser el principal en aceptar la necesidad de innovación y cambio dentro de la organización, debe estar convencido de que el cambio es necesario para así poder proyectar seguridad y confianza hacia el personal, ya que la flexibilidad o velocidad de adaptación del recurso humano puede hacer la diferencia entre un proyecto exitoso y uno que fracase . Si el personal apoya el proyecto, adquirirá el compromiso de ayudar a la empresa a realizar los cambios de forma que traiga beneficios tanto para la empresa como para ellos mismos; en caso contrario, el mismo personal puede entorpecer el cambio y causar serios problemas pudiendo inclusive poner en riesgo la continuidad de la empresa.

El empresario, debe estar continuamente pendiente de lo que pasa en su empresa y su entorno para poder prevenir la presencia de factores adversos y actuar con oportunidad eliminando esos factores, evitándolos o simplemente reacomodándose con el fin de aminorar su efectos. Por otra parte, debe pensar en su organización y crear una empresa capaz de generar recursos para poder mantenerse permanentemente actualizada, una empresa que sea respetada por

el público debido al cumplimiento de su responsabilidad social, comprometida con su entorno.

Los gerentes deben saber lo que piensa y opina el personal en relación a los problemas dentro de la organización y cuales serían las soluciones más apropiadas, a partir del conocimiento de la manera en que piensa el personal, se pueden establecer programas que permitan lograr un compromiso de apoyo y productividad del personal para con la empresa, en beneficio propio, de la organización y de la sociedad en general.

Para finalizar esta conclusión, se deben crear dentro de la empresa equipos de trabajo flexibles los cuales permitan una mayor adaptabilidad de la empresa al entorno cambiante, en suma, crear un ambiente propicio para el desarrollo de una nueva cultura laboral que sustente al cambio y sobrevivencia de la empresa, transformar la actual organización en aquella capaz de generar recursos para mantenerse permanentemente actualizada, una empresa que sea respetada por el público debido al cumplimiento de su responsabilidad social, comprometida con su entorno, en fin, lo que cualquiera puede llamar una empresa modelo, y creando a su vez el clima laboral de la organización en un verdadero activo.

BIBLIOGRAFÍA

FRENCH, WENDELL L. y Cecil H. Bell. Desarrollo Organizacional. Editorial Prentice may. 1995.

FERRER, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. Editorial trillas. 1990.

ACHILLES DE FARIAS MELO, Fernando. Desarrollo Organizacional Enfoque Integral. Editorial Limusa. 1991.

MARGULIES, Newton y John Wallace. El cambio Organizacional Editorial Trillas. 1989.

LUTHANS, Fred y Robert Hreitner. Modificación de la conducta Organizacional. Editotal Trillas. 1991.

BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas. 1992.

KAST, E. Fremont y James E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones. Editorial Mc. Graw Hill. 1992.

STONER, A. F. James, R Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, Jr. Administración. Editorial Pearson. 1996.

DUBRIN, Andrew J. Administración. Thomson editores. 2000.

FERNANDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. 1995.

ZEPEDA HERRERA, Fernando. Psicología Organizacional. Editorial Pearson. 1999.

VROOM, Victor H. y Arthur G. Jago. El Nuevo Liderazgo. Ediciones Diaz de Santos, S. A. 1990.

WERTHER, William B. Jr. Y Heith Davis. Administración de personal y Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill. 1995.

HELLRIEGEL, Don , John W. Slocum Jr. y Richard W. Woodman. Comportamiento Organizacional. Thomson Editores. 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson, Prentice may. 1998.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Editorial Prentice may. 1996.

ANEXOS

ANEXO A

Ejercicio: Frustración, claridad, exactitud.

Objetivos:

1. Mostrar las características del proceso de comunicación.
2. Identificar las diferencia entre la comunicación unilateral y bilateral.
3. examinar las relaciones de las personas a la comunicación unilateral y bilatera.

Temas relacionados:

El proceso de comunicación está inmerso en cualquier organización. Por tanto, la comunicación está relacionada con cualquier tema comentado en la conducta organizacional, teoría organizacional o administración.

Comienzo del ejercicio:

El instructor dará el mismo mensaje a dos grupos separados. Estos grupos recibirán el mensaje privado una sola vez. No se les permite hacer ninguna pregunta al instructor en relación con el mensaje.

Los hechos:

El instructor servirá como iniciador del mensaje para los dos grupos separados de 3 a 4 personas los grupos tratarán de desarrollar un entendimiento claro de lo que dijo el instructor. Después volverán al lugar en donde otras personas servirán como cadenas de comunicación para el mensaje. Se utilizarán cadenas unilaterales y bilaterales. Para completar la comunicación unilateral y bilateral se necesitará un mínimo de 22 personas, si no hay 22 personas, el instructor tendrá que hacer algunas modificaciones.

Procedimiento para el ejercicio:

FASE I COMUNICACIÓN GRUPAL: 10 MIN.

1. se seleccionarán el grupo 1 y el grupo 2, consistentes en 3 o 4 personas. Los grupos deben estar separados entre si para recibir el mensaje. El instructor leerá una vez el mismo mensaje a los dos grupos en lugares separados. Cada grupo discutirá el mensaje no más de 5 minutos.

FASE II COMUNICACIÓN UNILATERAL: 10 MIN.

1. Cuatro personas que no estén en los grupos 1 y 2, servirán como cadena para uno de los grupos y otros cuatro servirán como cadena para el segundo grupo. Un representante del grupo 1 dará el mensaje en voz baja a la primera persona en la cadena de cuatro personas, quien a su vez transmitirá el mensaje privado al segundo miembro y así sucesivamente. No se permite que hablen entre sí los miembros de la cadena, solo se permite hablar a una persona, el transmisor. La última persona en la cadena, escribirá el mensaje y lo entregará al instructor. En el grupo 2 se seguirá este mismo proceso de comunicación unilateral.

FASE III: COMUNICACIÓN BILATERAL: 20 MIN.

1. Cuatro personas que no hayan participado en las fases 1 y 2 servirán ahora como cadena del grupo 1. Un representante del grupo 1 discutirá el mensaje con la primera persona de la cadena. EL representante y la persona pueden comentar el mensaje el privado, cuando hayan terminado y estén dentro del límite de tiempo la primera persona de la cadena comentará el mensaje en privado con la segunda persona de la cadena. Estos comentarios privados bilaterales continuarán hasta que haya transcurrido el tiempo o la última persona de la cadena escuche el mensaje y lo escriba para entregarlo al instructor. El grupo 2 seguirá el mismo proceso de comunicación bilateral.

FASE IV ANALISIS DEL EJERCICIO: 20 MIN.

1. Cada participante debe evaluar el ejercicio. Algunos de los aspectos a considerar son:

- a) Exactitud de la comunicación unilateral en comparación con la bilateral.
- b) Actitudes de los participantes
- c) ¿Cuales fueron algunas barreras para la comunicación eficaz?

ANEXO B

Ejercicio: Medición de apoyo al cambio.

Instrucciones:

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudar a comprender el apoyo u oposición inherente al cambio dentro de una organización. Por favor responda a cada pregunta de acuerdo a que tan cierta es en términos de una organización para la que está trabajando usted. Trace un círculo alrededor del número apropiado en la escala a continuación de la pregunta.

falso	Por lo general falso	A veces falso	neutral	A veces verdadero	Por lo general verdadero	Verdadero
1	2	3	4	5	6	7

Valores y Visiones:

1. ¿Comparten las personas en la organización los valores y visiones?

1 2 3 4 5 6 7

Historia del cambio:

2. ¿Cuenta la organización con un buen registro de seguimiento respecto a la implementación del cambio?

1 2 3 4 5 6 7

Cooperación y confianza:

3. ¿Hay mucha cooperación y confianza en toda la organización?

1 2 3 4 5 6 7

Cultura:

4. ¿Respalda la cultura de la organización correr riesgos?

1 2 3 4 5 6 7

elasticidad:

5. ¿Las personas pueden manejar el cambio (en lugar de agotarse por cambios recientes, perturbadores)?

1 2 3 4 5 6 7

Castigos y recompensas:

6. ¿La organización recompensa a las personas que participan en las labores del cambio?

1 2 3 4 5 6 7

Respeto y estatus:

7. ¿La gente conserva el respeto y el estatus cuando se ponga en práctica el cambio (en lugar de perderlos como resultado de este)?

1 2 3 4 5 6 7

Estatus Quo:

8. ¿Será suave el cambio (y no ocasionará una interrupción importante del estatus quo)?

1 2 3 4 5 6 7

Interpretación.

Aunque 1, 2 y 3 deben considerarse como calificaciones bajas, 4 y 5 como calificaciones de rango medio y 6 y 7 calificaciones altas, estas son solo cifras, el 5 de un apersona es el 3 de otra. EL valor radica en la comprensión de los significados que la gente asigna a sus calificaciones.

Por lo general las calificaciones de bajo a medios rangos deben provocar preocupación. Calificaciones mas bajas señalan un terreno fértil para el crecimiento de la resistencia.

Las calificaciones bajas tal vez señalen que los valores están en conflicto y las personas y grupos no perciban ningún aspecto de interes mutuo. Esta situación casi garantiza que existirá resistencia a cualquier cambio importante a menos que la gente aprenda a crear un grupo de valores compartidos.

ANEXO C

Ejercicio Sobre Motivación

¿QUE LO MOTIVA A USTED?

Encierre en un círculo lo que más de acuerdo esté con la forma en la que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo actual.

	Absolutamente De acuerdo		Absolutamente en desacuerdo		
1. trato con aingo de superar mi desempeño pasado en el trabajo.	1	2	3	4	5
2. Disfruto competir y ganar	1	2	3	4	5
3. A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales	1	2	3	4	5
4. Disfruto un reto difícil	1	2	3	4	5
5. Disfruto estar a cargo	1	2	3	4	5
6. Quiero agradar a los demás	1	2	3	4	5
7. Quiero saber como voy progresando mientras hago las tareas.	1	2	3	4	5
8. Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo	1	2	3	4	5
9. Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10. Disfruto establecer y lograr metas realistas.	1	2	3	4	5
11. Gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino.	1	2	3	4	5
12. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	1	2	3	4	5

13. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.	1	2	3	4	5
14. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor	1	2	3	4	5
15. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.	1	2	3	4	5

Para determinar las necesidades dominantes y que lo motiva, coloque el número 1 al 5 que representa su calificación para cada enunciado al lado de su número.

LOGRO	PODER	AFILIACION
1. _____	2. _____	3. _____
4. _____	5. _____	6. _____
7. _____	8. _____	9. _____
10. _____	11. _____	12. _____
13. _____	12. _____	13. _____
TOTAL _____	_____	_____

Sume el total de cada columna. La suma de cada columna será entre 5 y 15 puntos. La columna con la calificación más alta le dice cual la necesidad dominante de la persona.

ANEXO D

Ejercicio: Para hacer selección de recompensas.

Objetivos:

- 1) Ilustrar las diferencias individuales en las preferencias por las recompensas.
- 2) Reclamar porque se consideran importantes las recompensas extrínsecas e intrínsecas.
- 3) Permitir a las personas explorar las razones de las preferencias de otros por las recompensas.

Temas Relacionados:

Dado que las recompensas abundan en las organizaciones, tienden a estar relacionadas con los méritos, antigüedad y asistencia. De hecho, están tan relacionadas con la conducta organizacional, que hay pocos aspectos de la vida laboral que se puedan comentar sin mencionar las recompensas.

Anexo A

Algunas posibles recompensas para los empleados.

Pic nics de la compañía
Relojes
Trofeos
Música ambiental
Desafío del puesto
Oportunidades para logros
Asueto por desempeño
Vacaciones
Autonomía
Aumento de sueldo
Reconocimiento
Una sonrisa del gerente
Retroalimentación del desempeño
Retroalimentación del adelanto
Membresías en clubes
Más participación en el puesto
Participación en la toma de decisiones

Comienzo del ejercicio:

Primero cada persona trabajará por separado para establecer su propia lista de preferencias en cuanto a recompensas después de estudiar el anexo A,

después, el instructor formará grupos de 4 personas para examinar las preferencias individuales y completar el ejercicio.

Los hechos:

Es posible desarrollar una lista interminable de recompensas en el puesto. En el anexo A se presentan en forma aleatoria algunas de las recompensas que podrían estar disponibles para los empleados.

Procedimiento del ejercicio:

FASE 1 25 min.

- 1) Cada persona debe establecer, con base en el anexo A, una lista de recompensas extrínsecas e intrínsecas.
- 2) Después cada persona deberá colocar en orden desde lo más importante hasta lo menos importante en cada lista.
- 3) Con las dos listas, clasificar las ocho recompensas más importantes.
¿Cuántas son extrínsecas y cuántas son intrínsecas.

FASE 2 30 min.

- 1) El instructor formará grupos de 4 personas.
- 2) Se deberá discutir las dos listas en las cuales se establecieron las categorías extrínsecas e intrínsecas.
- 3) Se debe escribir en un pizarrón las clasificaciones finales por categoría de las ocho recompensas más importantes.
- 4) El grupo debe comentar esas clasificaciones . ¿Cuáles son las diferencias más grandes que aparecen?.

ANEXO E

Ejercicio sobre trabajo en equipo. El ejercicio de la torre de papel

Paso 1

Organice al grupo en equipos de tres a cinco personas.

Paso 2

El instructor entregara a cada equipo un montón de veinte centímetros de periódicos y un rollo de cinta adhesiva. Los equipos tienen veinte minutos para proyectar una torre de papel que se juzgara con base a tres criterios: Altura, Estabilidad y belleza. Durante este periodo de planeación no se permite el trabajo físico.

Paso 3

Cada equipo tiene treinta minutos para la construcción física de la torre de papel.

Paso 4

Cada torre será identificada por el número de que le asigne el instructor. Cada persona estudiara, individualmente, todas las torres de papel. A continuación, cada equipo tomara la decisión de cual torre es la ganadora. Un vocero de cada equipo pronunciara la decisión de este, así como los criterios que usaron para tomarla.

Paso 5

Cada equipo pequeño, analizara y responderá las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué porcentaje del plan corresponde a la contribución de cada uno de los miembros de su equipo?
- b) ¿En qué medida siguió el equipo el modelo de desarrollo de cinco pasos?
- c) ¿Surgió un líder único en el equipo? En caso afirmativo ¿Quién? ¿Por qué supone que esta persona se convirtió en el líder?
- d) En los equipos, alguien suele adoptar un rol orientado a la actividad, preocupado por "terminar el trabajo", mientras que otro adopta el rol

de las relaciones humanas y hace comentarios amigables, de aliento y apoyo. ¿Se presentaron estos roles en su equipo? ¿Ayudaron estos roles a la eficacia del equipo o la entorpecieron?

- e) ¿Cómo respondió el equipo, en general, a las ideas expresadas?
- f) Formule una lista de las conductas concretas adoptadas durante las sesiones de planeación y la edificación que, según su opinión, hayan sido útiles para su equipo.
- g) Formule una lista de las conductas concretas adoptadas durante las sesiones de planeación y edificación que, según su opinión, hayan entorpecido el funcionamiento del equipo?

Paso 6

Analice y responda las siguientes preguntas con todo el grupo:

- a) ¿En qué difirió la conducta del grupo?
- b) ¿Qué caracterizo a los equipos más efectivos?
- c) ¿Cómo se podría mejorar la conducta de los equipos menos efectivos?

ANEXO F

Ejercicio: Cómo integrar equipos eficaces de trabajo

Objetivo

Este ejercicio está diseñado para permitir a los miembros del grupo (a) conocer la experiencia de trabajar juntos como un equipo en una tarea específica y (b) analizar esta experiencia.

Tiempo

Los equipos tendrán 90 minutos para involucrarse en los pasos 2 y 3. otro lapso de 45 a 60 se destinara para criticar y evaluar el ejercicio.

Procedimiento

- 1) Los miembros son asignados a equipos de cerca de 6 personas.
- 2) A cada equipo se le pide que.
Determine el nombre del equipo y componga una canción de equipo.
- 3) Cada equipo tratará de encontrar los siguientes artículos en su búsqueda de tesoros.
 - a. La fotografía de un equipo.
 - b. Un artículo periodístico acerca de un grupo o equipo.
 - c. Un par de palillos chinos.
 - d. Una bola de algodón.
 - e. Una botella de liquid paper.
 - f. Un disco flexible.
 - g. Una taza de un restaurante.
 - h. Una correa para perro
 - i. Una cuenta de gas o electricidad.
 - j. Un calendario del año pasado.
 - k. Un folleto de algún carro
 - l. Un tubo de ensayo.
 - m. Un paquete de goma de mascar.
 - n. Una mazorca de maíz.
 - o. Un casete o disco compacto de algún grupo musical.
- 4) Después de 90 min. Todos los equipos tienen que estar de regreso, el equipo con el mayor número de artículos de la lista será declarado ganador. El grupo y el instructor determinarán si los artículos cumplen o no con los requerimientos del ejercicio.

- 5) El desarrollo del ejercicio empezará por hacer que cada equipo se autoevalúe, específicamente deberá responder lo siguiente:
 - a. ¿Cuál fue la estrategia del equipo?
 - b. ¿Que papeles desempeñaron los individuos?
 - c. ¿Qué tan eficaz fue el equipo?
 - d. ¿Qué pudo haber hecho el equipo para ser más eficaz?
- 6) La discusión de todo el grupo se enfocara en temas como:
 - a. ¿Qué diferenció a los equipos mas eficaces de los menos eficaces?
 - b. ¿Qué aprendió usted de esta experiencia que sea relevante en el diseño de equipos eficaces?

ANEXO G

Ejercicio para evaluar el estatus organizacional.

Califique las siguientes 20 ocupaciones desde la más prestigiosa (1) hasta la menos prestigiosa (20):

_____ contabilidad	_____ Instructor de equipo de basketball femenino
_____ Controlador de tráfico aereo	_____ Ingeniero eléctrico.
_____ instructor de equipo de football	_____ Científico del ambiente.
_____ Consultor financiero independiente	_____ Doctor
_____ Abogado.	_____ Plomero
_____ Gerente de un fabricante de ropa	_____ Agente de ventas de bienes raíces.
_____ Gerente de una planta de automóviles.	_____ Agente deportivo
_____ Alcalde de una gran ciudad.	_____ Maestro de una escuela de enseñanza elemental.
_____ Ministro	_____ Coronel del ejército
_____ Farmaceuta	_____ agente de ventas de automóviles usados.

Ahora forme grupos de 3 a 5 personas cada uno. Responda a las siguientes preguntas:

- ¿Cuan cerca se ajustaron sus 5 primeras opciones (1-5)?
- ¿Cuan cercanas quedaron sus 5 últimas opciones (16-20)?
- ¿Qué ocupaciones fueron más fáciles de calificar? ¿Cuáles más difíciles?
¿Por qué?
- ¿Qué le dice este ejercicio acerca de los estereotipos?

ANEXO H

¿Cuál es su estilo básico de liderazgo?

Todos tenemos un estilo básico de liderazgo al cual estamos ya predispuestos. Este ejercicio le ayudará a conocer su estilo inherente o preferidos de liderazgo.

A continuación se describen ocho situaciones hipotéticas en las cuales tiene que tomar una decisión que le afectará a usted mismo y a los miembros de su organización. Para cada una indique cual de las cuatro acciones es más probable que realice usted, escribiendo la letra correspondiente a esa acción en el espacio proporcionado.

- A. Permite que los miembros de la organización decidan ellos mismos que hacer.**
- B. Pregunta a los miembros de la Organización que hacer, pero usted toma la decisión final.**
- C. Toma usted mismo la decisión, pero explica sus razones.**
- D. Toma usted mismo la decisión, y le dice al grupo que hacer exactamente.**

_____1. De frente a presiones financieras, usted se ve forzado a hacer reducción en el presupuesto para su unidad. ¿Dónde las hara?

_____2. Para cumplir con una fecha límite que está a punto de vencerse, alguien de la organización tendrá que trabajar horas extras. ¿Quién será?

_____3. Como instructor se le pide reducir el grupo de trabajo. ¿quien se va?

_____4. Los empleados a su cargo tienen que programar sus vacaciones para mantener el restaurante con el personal apropiado ¿Quién decide primero?

_____5. Como presidente de un comité social, usted es responsable de determinar el tema para la fiesta anual. ¿Cómo lo hara?

_____6. Usted tiene la oportunidad de comprar o rentar una importante pieza de equipo para su compañía después de reunir toda la información ¿Cómo tomará la decisión?

_____7. La organización está siendo redecorada ¿Cómo decidira el color?

_____8. Junto con sus asociados, usted debe llevar a cenar a una persona importante ¿Cómo decide a donde ir?

Cuente el número de situaciones en las cuales usted haya respondido marcando una A. este número es su calificación de delegación. De igual manera, cuente el número de situaciones en las cuales haya respondido B, C o D. Estos números son sus calificaciones de participación, venta y discurso respectivamente.

Estas respuestas se alinean con el modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard. Su estilo básico o preferido de liderazgo es la respuesta que selecciono con mayor frecuencia.