



UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
GUADALAJARA

El Desarrollo Organizacional aplicado a una empresa  
de Servicios de Alimentos y Bebidas para favorecer  
su crecimiento interno

Gabriela Cuevas Flores

Gabriela Alejandra Flores López

Tesis presentada para optar el título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA, según acuerdo número 371473 con fecha 7-X-87.

Zapopan, Jal., Abril de 1992



46358

CLASIF: TE ARI 1992 CUE

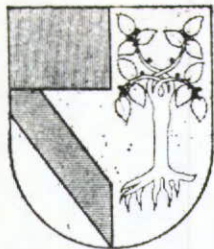
ADQUIS: 46358 ej. 1

FECHA: 22-5-02

DONATIVO DE

\$ 78 n. : gráf (5) ; 21 cm.

1. Cambio organizacional.
2. Planificación estratégica.
3. Tesis y disertaciones académicas.



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
SEDE GUADALAJARA  
BIBLIOTECA**

**El Desarrollo Organizacional aplicado a una empresa  
de Servicios de Alimentos y Bebidas para favorecer  
su crecimiento interno**

**Gabriela Cuevas Flores**

**Gabriela Alejandra Flores López**

**Tesis presentada para optar el título de Licenciado en  
Administración y Relaciones Industriales con reconocimiento de  
Validez Oficial de Estudios de la SECRETARIA DE EDUCACION  
PUBLICA, según acuerdo número 871473 con fecha 7-X-87.**

**Zapopan, Jal., Abril de 1992**



Guadalajara, Jal. Abril 22 de 1992

At'n: Comisión de Exámenes Profesionales

P R E S E N T E

Por medio de la presente hago constar que la tesis denominada " El desarrollo organizacional aplicado a una empresa de servicios de alimentos y bebidas para favorecer su crecimiento interno " elaborada por la Srta: Gabriela Cuevas Flores - para obtener el título de Lic. en Relaciones Industriales ha sido revisada y aprobada.

Sin mas por el momento y expidiendo la presente para los fines que a ella - convengan, me despido quedando a sus órdenes para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pedro Beltran Santiago', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Lic. Pedro Beltran Santiago



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 27-12-09, 27-13-31 Y 27-19-80

## DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

C. Sr. (ita) GABRIELA CUEVAS FLORES

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes profesionales, y -  
después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa       

titulado " EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL APLICADO A UNA EMPRESA DE ' - - -  
SERVICIOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PARA FAVORECER SU CRECIMIENTO INTERNO "

presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obli--  
gan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del --  
Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte  
de su expediente al solicitar el examen.

A t e n t a m e n t e ,

EL PRESIDENTE DE LA COMISION

  
\_\_\_\_\_  
LIC. LUIS ANTONIO SANCHEZ IBARROLA.

Zapopan, Jal., a \_\_\_\_\_ abril \_\_\_\_\_ de 1992.

*A MIS MAESTROS*

*QUE SEMBRARON EN MI EL INTERES POR EL PROGRESO*

*A ESA PERSONA*

*QUE EN TODO MOMENTO ME ANIMO A CONTINUAR MIS ESTUDIOS*

*PERO SOBRE TODO:*

*A MI MADRE, FERNANDA*

*QUE HA HECHO DE MI EL SER HUMANO QUE AHORA SOY,  
DESEOSO DE VIVIR, MADURAR, SER CADA DIA MEJOR Y  
SOBRE TODO, QUE ME HA ENSEÑADO A SER YO MISMA*

# I N D I C E

TEMA	PAG.
CAPITULO I. MARCO TEORICO	
ALGUNOS CONCEPTOS	1
CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES QUE ES UNA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO SE CREA Y CONSERVA UNA CULTURA VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO	3
RELACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
HISTORIA DE LA RESTAURANTERIA	26
CAPITULO II. MARCO DE REFERENCIA	
HISTORIA Y PROBLEMATICA DE LA INTERVENCION	28
FILOSOFIA DE LA EMPRESA	30
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	31
RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	32
CONCLUSION ( MATRIZ ORC )	42
CAPITULO III. METODOLOGIA	
OBJETIVO DE LA TESIS	43
HIPOTESIS	44
TECNICAS DE INVESTIGACION	45
DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS	49
CAPITULO IV. RESULTADOS	
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	61
CAPACITACION	63
CONTROLES	67
CONCLUSIONES	72
BIBLIOGRAFIA	76
ANEXOS	



## I N T R O D U C C I O N

El acelerado desarrollo industrial y comercial de finales del presente siglo XX ha visto nacer, crecer y desaparecer infinidad de industrias tanto de producción como de servicios.

Los tiempos actuales demandan empresas agresivas, organizacionalmente hablando, que cuenten con una estructura bien establecida, fundamentada y dinámica con la cual puedan hacer frente a los problemas que les presenta su propio entorno.

Debido a lo anterior ha sido necesario la creación de una rama profesional en el área de las Relaciones Industriales denominada Desarrollo Organizacional, mejor conocida como " D.O. ".

Un experto en D.O. mira por un cambio planeado de la organización; ejerce una Planeación Estratégica de la misma buscando ante todo la excelencia y la calidad en el personal de una empresa, que al final se traduce en excelencia y calidad en el producto.

Para lograr lo anterior es necesario analizar la estructura actual de la empresa en la que se efectuará la intervención en D.O. y compararla con la estructura

ideal, tomando en cuenta los recursos, fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos de la empresa y de su entorno.

El presente estudio es la aplicación de una estrategia de D.O. en una empresa de Servicios de Alimentos y Bebidas buscando su crecimiento interno.

Antes que nada se analizó la situación en la que se encontraba el Restaurante antes de realizar la intervención en el año de 1989 y en base a ello se plantearon los puntos medulares sobre los cuales se trabajaría para el logro del objetivo. Aquí se aplicó el principio de la Ley de Pareto: el 20% de las acciones primordiales nos resolverían el 80% de los problemas y en consecuencia nos darían los resultados esperados.

Es importante señalar que se contó con el apoyo de un experto en D.O. para la elaboración y aplicación de la estrategia aquí desarrollada. Dicho asesor fue marcando las pautas de acción para el logro satisfactorio del plan.

Este trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

I. MARCO TEORICO: Se recurrió a investigaciones bibliográficas con las cuales se soporta el desarrollo y aplicación de la estrategia aquí presentada.

*DIAGNOSTICO*

II. MARCO DE REFERENCIA: En el cual se expone la situación en que se encontraba la empresa al momento de realizar la intervención.

*Propuestas*

III. METODOLOGIA: En ella se enuncia el Objetivo General de la tesis, las Hipótesis, las Técnicas de Investigación utilizadas y los Instrumentos sobre los que se basa toda la intervención y con los cuales se recopilaron los datos y evaluaron los resultados posteriores.

IV. RESULTADOS: En este capítulo se describen detalladamente los resultados obtenidos durante la intervención de D.O., así como la manera como se llegó a ellos.

V. CONCLUSIONES: En este apartado se comprueba cuáles de las hipótesis planteadas fueron alcanzadas y comprobadas y cuáles de ellas no se lograron.

El trabajo que a continuación se presenta tiene como principal objetivo mostrar una de las tantas acciones con las que los profesionistas de hoy podemos contribuir para

el desarrollo y crecimiento de las empresas y en  
consiguiente, para el engrandecimiento de nuestro país.



MARCO  
TEORICO

## CAPITULO I. M A R C O T E O R I C O.

### ALGUNOS CONCEPTOS.

ORGANIZACION/ Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, mediante una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

GRUPO/ Es el conjunto de personas que interactúan unas con otras para el logro de un objetivo común; que sean psicológicamente concientes unas de otras y que se perciban así mismas como un grupo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL/ Es un esfuerzo planificado, de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

INTERVENCION/ El D.O. logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

MOTIVACION/ Es la voluntad de hacer algo, que está condicionado por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer alguna necesidad del individuo.

ESTRATEGIA/ Es un programa general de acción para el logro de un objetivo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL/ Consiste en detectar cada uno de los puestos de una organización y ubicarlos jerárquicamente de acuerdo a la importancia y dificultad de sus funciones.

MISION/ Definir la misión de una empresa es expresar por qué y para qué existe, en un contexto global.

TRABAJO EN EQUIPO/ Consiste en que las personas que intervienen en una fase de los procesos de producción, asuman y cumplan con sus papeles específicos para que sumados los esfuerzos se logre un objetivo determinado.

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES.

### QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La idea de concebir las organizaciones como culturas, en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes, constituye un fenómeno bastante reciente. Hace años las organizaciones eran consideradas simplemente como un medio racional con el cual coordinar y controlar a un grupo de personas. Pero esto no es todo lo que se puede llamar organización. La cultura organizacional desempeña una importante función en los miembros de una organización.

La cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es "un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización"(1)

---

(1): Desarrollo Organizacional pag. 440



Existen siete características que combinadas, nos indican lo esencial en una cultura organizacional:

1. Autonomía individual. El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades, para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
2. Estructura. El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
3. Apoyo. El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. Identidad. El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
5. Desempeño-Premio. El grado en que la distribución de premios dentro de una organización se basan en criterios relativos al desempeño.
6. Tolerancia al conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así

como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.

7. Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

De lo anterior podemos concluir lo siguiente: "La cultura organizacional es un término descriptivo. Denota la manera en que los empleados perciben las siete características, no el hecho de que les gusten o no. Y ello es importante porque distingue la cultura y la satisfacción en el trabajo".(2)

Existen culturas fuertes y débiles. Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan firmemente y se comparten ampliamente. Por ejemplo, las compañías japonesas.

Un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal. Los miembros de estas culturas muestran consenso respecto a los objetivos

-----  
(2): Desarrollo Organizacional pag. 440

e ideales de las organizaciones. Como consecuencia de lo anterior surge cohesión, fidelidad y compromiso organizacional. Y esto a su vez disminuye la propensión a abandonar la empresa.

#### COMO SE CREA Y CONSERVA UNA CULTURA.

La fuente primera de la cultura de una organización son sus fundadores. Ellos ejercen un fuerte influjo en la creación de la cultura inicial ya que tienen una visión o misión de lo que debe ser ella.

La cultura de una organización resulta de la interacción entre los prejuicios y suposiciones de los fundadores y lo que los primeros miembros quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

Ahora bien, una vez creada una cultura, qué es lo que hace que se conserve o permanezca. Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes.

El proceso de selección, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las

actividades conexas con la capacitación y el desarrollo de carreras, los procedimientos de promoción garantizan que los contratados encajen en la cultura, premian a quienes la apoyan y castigan a quienes se opongan a ella. Esas tres fuerzas cumplen una función central en el mantenimiento de una cultura ( técnicas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización.

#### SELECCION

El intento de garantizar una adecuación apropiada por parte del candidato, tanto intencional como inconsciente hace que se contrate a personas que tienen valores comunes. Además, el proceso de selección suministra información a los candidatos acerca de la organización y viceversa. De este modo, el proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a aquellos que pudieran atacar o minar sus valores básicos.

#### ALTA GERENCIA

Las acciones de los altos directivos también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional. A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos; el grado de



libertad que han de dar los gerentes a los subordinados; cuál es el vestido apropiado; qué acciones harán que mejore el sueldo, que se obtengan ascensos y otros premios.

#### SOCIALIZACION

Al proceso de adaptación de una persona a la cultura de la organización se le denomina socialización. Al hablar de ella no debemos olvidar que la etapa más difícil del proceso es el momento de ingreso en una organización porque es entonces cuando ella trata de moldear al extraño y convertirlo en un buen elemento.

"La socialización es conceptualizable como un proceso compuesto de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis" (3) La primera etapa comprende todo el aprendizaje que se efectúa antes de que alguien sea contratado por la empresa. Luego de ingresar a la organización, el nuevo miembro inicia la etapa de encuentro. Es en esta etapa donde la persona compara sus expectativas personales con las realidades de la "nueva" organización. Si hay más o menos compatibilidad entre las

-----

(3): Desarrollo Organizacional pag. 401

expectativas personales y los objetivos de la empresa, el individuo se adaptará mejor y se reafirmarán las percepciones anteriores. Por último está la etapa de la metamorfosis en la cual el individuo ya se encuentra totalmente acoplado a su trabajo, a sus compañeros y a la organización como un todo.

### VALORES, ACTITUDES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

#### VALORES:

Importancia de los valores. Los valores son importantes al estudiar el comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación. Además, los valores oscurecen la objetividad y la racionalidad. Los valores normalmente influyen en las actitudes y el comportamiento.

Los valores a que nos adherimos están esencialmente establecidos en los primeros años de vida. Nuestras primeras ideas de lo que es bueno y malo probablemente fueron formuladas a partir de puntos de vista expresados por nuestros padres. Al crecer y al entrar en contacto con otros sistemas de valores, quizá habremos modificado varios de los valores. Por tanto podemos concluir que los

valores son bastante estables y permanentes; esto como resultado de la manera en que se aprendieron inicialmente.

El proceso de cuestionar los valores produce un cambio; las más de las veces el cuestionamiento no hace otra cosa que reforzar los valores a que adherimos.

Tipos de valores. Es posible identificar ciertos tipos de valores. Los primeros trabajos de mayor importancia en la clasificación de los valores se debe a Allport y sus colaboradores. Ellos prepararon un cuestionario que describe diversas situaciones y pide a los respondientes clasificar un conjunto fijo de respuestas según sus preferencias. El resultado es un sistema de valores para cada uno.

Con este sistema se ha descubierto que las personas según su ocupación conceden importancia distinta a los valores.

La investigación más reciente indica que existe una jerarquía de niveles que describen los valores personales y los estilos de vida. Uno de tales estudios descubrió siete niveles

Nivel 1. Reactivo. Estas personas no tienen conciencia de sí mismos ni de otros como seres humanos y reaccionan ante las necesidades fisiológicas básicas.

Nivel 2. Tribalístico. Estos individuos se caracterizan por una gran dependencia. Reciben un fuerte influjo de la tradición y el poder ejercido por las figuras de autoridad.

Nivel 3. Egocentrismo. Estas personas creen en el individualismo extremo.

Nivel 4. Conformismo. Estas personas tienen poca tolerancia ante la ambigüedad, les es difícil aceptar a aquellos cuyos valores difieren de los suyos y desean que otros acepten sus valores.

Nivel 5. Manipulativo. Estos individuos se caracterizan por su esfuerzo por alcanzar las metas manipulando a las personas y las cosas. Son materialistas y buscan un estatus superior y el reconocimiento.

Nivel 6. Sociocéntrico. Estas personas consideran más importante la aceptación y las buenas relaciones con la

gente que progresar en la vida. Sienten repulsión ante el materialismo, la manipulación y la conformidad.

Nivel 7. Existencial. Estos individuos muestran una gran tolerancia ante la ambigüedad y ante aquellos que tienen valores distintos a los suyos. Atacan los sistemas inflexibles, las políticas restrictivas, los símbolos del estatus y el empleo arbitrario de la autoridad.

La jerarquía ha sido utilizada para analizar el problema de la diferencia de valores en las organizaciones. Las investigaciones indican que casi todos los miembros de las empresas actuales operan con los niveles 2 a 7. Pero mientras que tradicionalmente eran administradas por gerentes de los niveles 4 y 5, hoy los tipos de nivel 6 y 7 rápidamente están ocupando posiciones de gran influencia.

La categorización de siete niveles de valores también ha contribuido a explicar por qué la gente tiene diferentes actitudes y observa una conducta también diferente.

Concluimos por tanto, que los valores repercuten en el comportamiento y, en consecuencia, el conocimiento del



tipo de valores de un individuo nos ayudará a explicar y predecir su conducta.

### Cambio de los valores de los empleados.

Si bien los valores son estables y duraderos, ello no significa que también sean rígidos.

Con estudios realizados se comprobó que la edad constituye un diferenciador fundamental en los valores de los empleados. Hoy los trabajadores jóvenes conceden mayor importancia a la libertad personal, a la satisfacción transitoria, al individualismo y a la apertura que la que sus padres y abuelos daban a esas cosas. También consideran menos importante la competencia, las ventajas a largo plazo y la autoridad formal. Es decir, los empleados más jóvenes están pasando de los niveles 4 y 5 a los niveles 6 y 7.

Cabe suponer que, si la gerencia sigue basándose en los sistemas de autoridad y en las estructuras de los puestos inspiradas en los niveles 2 a 5, mermará la satisfacción del empleado y aumentarán tanto el ausentismo como la rotación de personal.

## ACTITUDES.

Las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Reflejan nuestra opinión sobre algo. Las actitudes son más específicas que los valores pues éstos también contienen una connotación moral de bien o conveniencia.

Las actitudes y valores, pese a ser distintos, guardan estrecha relación. Prácticamente cualquier actitud estará significativamente asociada con algún conjunto de valores. La evidencia nos permite decir que los valores de la gente explican sus actitudes y que, en muchos casos, también los comportamientos.

Ahora bien, pero de dónde surgen las actitudes. Estas se adquieren de los padres, maestros y miembros del grupo coetáneos. También la gente imita las actitudes de personas populares o de aquellos a quienes admiran y respetan.

En contraste con los valores, las actitudes muestran menor estabilidad. Así, los mensajes publicitarios

intentan alterar la actitud del público hacia cierto producto o servicio.

En las organizaciones, las actitudes son importantes porque afectan al comportamiento en el trabajo. Por ejemplo, si los empleados creen que los supervisores, auditores, jefes y los ingenieros de tiempos y movimientos están conspirando contra ellos para hacerlos trabajar más duro por igual o menor remuneración, conviene tratar de entender cómo esas actitudes se formaron, su relación con el comportamiento real en el trabajo y cómo pueden hacerse más positivas.

#### Actitudes y congruencia.

Las investigaciones señalan que el hombre busca congruencia entre sus actitudes y entre éstas y la conducta. Esto significa que procurará conciliar las actitudes divergentes y hacer que concuerden las actitudes y el comportamiento, de manera que parezcan racionales y coherentes. "Cuando se da una incongruencia, aparecen fuerzas tendientes a recobrar un estado de equilibrio, donde las actitudes y la conducta son congruentes de nuevo. Y esto puede hacerse alterando

las actitudes o la conducta o bien logrando racionalizar la discrepancia."(4).

Teoría de la Disonancia Cognoscitiva.

Esa teoría pretende explicar el nexo existente entre actitudes y comportamiento.

La disonancia cognoscitiva denota cualquier incompatibilidad que alguien pudiera percibir entre dos o más de sus actitudes o bien entre su conducta y sus actitudes. Las personas buscarán un estado estable donde haya un mínimo de disonancia.

¿Como superamos las incongruencias? El deseo de reducir la disonancia dependerá de la importancia de los elementos que la originan, el grado de influencia que el individuo piense tener sobre los elementos y los premios que intervienen en la disonancia.

Si los elementos productores de la disonancia carecen de importancia, la presión por corregir el desequilibrio será ligera.

---

(4): Desarrollo Organizacional pag. 101



El grado de influencia que las personas piensan tener sobre los elementos incidirán sobre cómo reaccionarán ante la disonancia. Por ejemplo; si el comportamiento que produce la disonancia se requería por las instrucciones del jefe, la presión de reducirla será menor que si el comportamiento se hubiera realizado voluntariamente. Mientras haya disonancia, es posible racionalizarla y justificarla.

Los premios también influyen en el grado en que los individuos se sienten motivados a reducir la disonancia. Una gran disonancia, si se acompaña de excelentes premios, tiende a atenuar la tensión inherente a la disonancia. "El premio viene a reducir la disonancia al aumentar ésta en la evaluación del sujeto. Puesto que los empleados reciben algún tipo de premio o remuneración por sus servicios, a menudo resisten mayor disonancia en su trabajo que fuera de él". (5)

Los anteriores factores moderadores indican que el simple hecho de que el hombre experimente disonancia no significa que buscará la incongruencia.

---

(5): Desarrollo Organizacional pag. 101



Pero, cuáles con las consecuencias organizacionales de la teoría de la disonancia cognoscitiva?. Esta ayuda a predecir la propensión a asumir ciertas actitudes y a realizar el cambio de conducta. Es por esto que en el proceso de reclutamiento debemos poner especial cuidado a los factores que pudieran causar disonancia en el candidato ya sea debido a los valores o cultura organizacional propia o por la personalidad del individuo. Además, si se llegase a dar el caso de que en el proceso de reclutamiento no se detectó la posible disonancia cognoscitiva; a lo largo del desarrollo del personal puede surgir dicho problema y crear conflictos; es por esto que debemos estar constantemente pendiente del personal y evitar dichos posibles conflictos.

#### SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Se puede definir la satisfacción en el trabajo como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Existen varios métodos para medir dicha actitud; pero los más comunes son una sola estimación global y una puntuación que se obtiene al sumar varios aspectos del trabajo.

El primer método consiste en preguntar abiertamente a los empleados cuál es su satisfacción en el trabajo, ellos contestan en un rango de 1-5 que va desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho.

El método de puntuación identifica los elementos fundamentales de un trabajo y pide las opiniones del empleado relacionadas con cada uno. Los factores más comunes son la naturaleza del trabajo, el control sobre el trabajo, la calidad del ambiente físico, el apoyo del supervisor y los premios. Y a su vez todos esos factores se dividen en cuestiones específicas como las presiones de tiempo, las oportunidades de carrera, la equidad de la remuneración; que se clasifican sobre una escala de 1 a 5 y después se suman para obtener una puntuación global de la satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo como variable dependiente.

Qué es lo que determina la satisfacción. Los factores centrales que favorecen la satisfacción son un trabajo mentalmente interesante, premios equitativos, condiciones de trabajo agradables y buenos compañeros.

#### TRABAJO MENTALMENTE INTERESANTE

Los empleados tienden a preferir trabajos que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con que están cumpliendo sus obligaciones.

#### PREMIOS EQUITATIVOS

Los empleados quieren sistemas de remuneración y políticas de promoción que sean justos, sin ambigüedades y acordes a sus expectativas.

#### CONDICIONES DE TRABAJO FAVORABLES

A los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento. La generalidad prefiere un ambiente físico que no sea peligroso ni incómodo.

#### BUENOS COMPAÑEROS

El tener compañeros de trabajo amistosos y buenos, aumenta la satisfacción del empleado. El comportamiento del jefe constituye también una importante determinante de la satisfacción.

La satisfacción en el trabajo como una variable independiente.

El interés de los gerentes en la satisfacción en el trabajo suele centrarse en el efecto que tiene en el desempeño (rendimiento) de los empleados. Los investigadores reconocen este interés, por lo cual encontramos varios estudios diseñados para evaluar el influjo de este factor en la productividad, ausentismo y rotación de personal.

Enseguida analizaremos brevemente cada uno de ellos.

#### SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD

Investigaciones hechas indican que, si existe un nexo positivo entre satisfacción y productividad, las correlaciones son siempre bajas.

Por ejemplo, la productividad de un empleado en trabajos cuyo ritmo es fijado por una máquina depende más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción.

#### SATISFACCION Y AUSENTISMO

Es común pensar que si un empleado se siente insatisfecho en su trabajo, tienda a faltar más a su trabajo, pero la relación no es muy fuerte ya que hay otros factores que

repercuten en la relación y aminoran el coeficiente de correlación. Por ejemplo, las

organizaciones que proporcionan prestaciones liberales de pago por enfermedad, están alentando el ausentismo de los empleados, incluso en aquellos que estén contentos en su trabajo.

#### SATISFACCION Y ROTACION DE PERSONAL

En este caso la correlación si es mayor, pero no total; ya que otros factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas sobre otras oportunidades de empleo y antigüedad en una empresa son restricciones importantes en la decisión concreta de abandonar el empleo.

Retomando un poco el tema de los valores, nos podemos preguntar:

por qué es importante conocer los valores de un individuo? Aunque no inciden directamente en la conducta, afectan mucho a las actitudes del sujeto. Es por eso que



conocer el sistema de valores de alguien nos da una idea de sus actitudes.

El desempeño y satisfacción del empleado tienden a ser mejores si sus valores encajan bien dentro de la empresa.

Los gerentes deben conocer las actitudes de sus subordinados pues ellas los alertan ante la existencia de posibles problemas e influyen en el comportamiento. Así, los empleados satisfechos y comprometidos muestran menores tasas de rotación y ausentismo.

Los gerentes también deberían saber que los empleados intentarán en todo momento reducir la disonancia cognoscitiva. Además, es posible controlar dicha disonancia. Si el personal debe realizar actividades que les parecen incongruentes o que contradicen a sus actitudes, las presiones para atenuar la disonancia resultante disminuyen cuando piensa que la disonancia le es impuesta desde el exterior y escapa a su control o bien si los premios son tales que la compensen.

## RELACION DEL D.O. CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El desarrollo organizacional comprende los valores de la colaboración, confrontación, autenticidad, confianza, apoyo y apertura. Sin embargo esos valores chocan con las culturas que se caracterizan por una gran estructura, poco apoyo, intolerancia ante los conflictos y aversión al riesgo. En gran parte el éxito del desarrollo organizacional depende de la mezcla entre los valores de él y los de la organización. Debemos tener muy en cuenta los valores propios de la empresa, y nunca debemos cometer el error de querer imponer otros valores ajenos a otra organización, porque seguramente fracasaremos.

## CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. El Desarrollo Organizacional es una designación común con que se describe el método orientado a los sistemas tendiente a lograr el cambio.

## RESISTENCIA AL CAMBIO

La gente tiende a resistirse al cambio por una de las dos razones siguientes: pérdida de lo conocido o preocupación por una pérdida personal.

Los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre.

Con respecto al miedo a la pérdida personal de algo que ya se conoce, el siguiente párrafo extractado del libro *Comportamiento Organizacional*, nos lo describe claramente: El cambio amenaza lo conquistado en el status quo (situación actual). Cuanto más hayà uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia mostrarà ante el cambio. Ahora bien, por qué se da esto, la respuesta es sencilla; porque teme perder el estatus, dinero, autoridad, amistades, comodidad personal u otras ventajas. Ello implica por qué los empleados de más edad tienden a resistir más el cambio que los jóvenes. Ellos han invertido más en el sistema actual y debido a esto tienen más que perder si se adaptan al cambio.

## HISTORIA DE LA RESTAURANTERIA.

Restaurante, nombre dado al establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mismas que se consumen en el local. El origen de los restaurantes tal y como se les conoce ahora no es muy antiguo. En el siglo XVIII en los sitios dedicados a esta especialidad, sólo se podía comer a una hora fija y con un menú específico.

Las fondas, mesones y hosterías, podrían servir bajo pedido piezas completas, pudiendo ser estas desde un pollo hasta una res entera. En el año de 1765 un frances de apellido Boulanger, vendedor de caldos y sopas, bautizó a sus sopas "restaurants" porque reconfortaban, y así las anunciaba en el exterior de su comercio.

El primer establecimiento digno de ostentar la palabra "restaurante" fue el "Beauvilliers", el cual abrió sus puertas en 1783 pero años más tarde, a causa de la Revolución Francesa su propietario se vio obligado a abandonar la empresa.

En 1786 se inaugura en París un restaurante llamado "Auxtrois Freres Provencauz", el cual da por concluidos sus servicios en 1869 y de donde salieron grandes cocineros que fueron los mejores chefs del siglo XIX.

El progreso que alcanzó en esos restaurantes el arte culinario fue enorme. Después de la Revolución Francesa, se suprimieron las corporaciones y concesiones, empezando a multiplicarse los restaurantes.

Posteriormente los restaurantes europeos comienzan a "americanizarse" y se transforman en cafeterías, autoservicios y snack bars, perdiendo el encanto y esplendor de otras épocas. Lo mismo sucede en México, donde el vecino país del norte, ha ejercido su influencia inundando al mexicano con Hot Dogs y Hamburguesas. Las ideas anteriores se encuentran contenidas en el escrito de Carlos Duran García denominado "El Restaurante como Empresa".



MARCO DE  
REFERENCIA

## CAPITULO II. M A R C O D E R E F E R E N C I A .

### HISTORIA Y PROBLEMATICA DE LA INTERVENCION.

La presente historia se inicia en la ciudad de Guadalajara Jalisco en el año de 1968, con un pequeño lugar dirigido por el actual Director General de la empresa, teniendo siempre como finalidad el ofrecer un excelente servicio de alimentos y bebidas de óptima calidad.

A partir de 1968, se tuvo un rápido y acelerado crecimiento de los negocios, formando así una amplia cadena en el estado de Jalisco, habiéndose abierto siete plazas, hasta 1986 en que abrió la última.

En la actualidad se cuentan con 3 unidades, una en Puerto Vallarta, y dos en la ciudad de Guadalajara, de las cuales una de ellas ofrece servicios de cafetería a exposiciones y realización de eventos especiales.

Desde los inicios de la empresa se ofrecen al cliente las mejores carnes en cortes finos existentes en el mercado nacional e internacional, así como los mejores vinos y licores, nacionales e importados, teniendo como finalidad satisfacer los deseos de cada uno de nuestros clientes, mediante el buen servicio, y calidad de nuestros productos. Y creando un ambiente agradable para ellos.

Es importante resaltar que una de las características primordiales de la empresa es la gran amabilidad y atención con que sirve su personal.

Para 1980 se contaba con una buena organización administrativa, se contaba con manuales organizacionales actualizados, pero a partir de 1984 se contrata a un nuevo Gerente General, que decide dejar de aplicar los manuales y sistemas implantados con lo que se pierden el orden y la organización, hasta entonces establecidos.

En 1987 el dueño de la empresa tiene problemas de salud y se aleja del negocio, dejándolo bajo la dirección de otro Gerente General que lleva el negocio muy desorganizadamente principalmente por dos razones, la primera es que no existían objetivos definidos, presupuestos, formas autorizadas, etc... La segunda razón, y quizá la más importante fué que el Gte. General se dedicó a las ventas más que a la administración del negocio, aún cuando las ventas no tuvieron un crecimiento real. Por otro lado la caída de la administración se debió en gran parte a descuidos del departamento contable, que no tenía regularizados los permisos de salubridad, los permisos del ayuntamiento, y el pago de impuestos.

## I.- FILOSOFIA DE LA EMPRESA.

Es un hecho que la base de la administración de una empresa se sustenta en su filosofía, sin embargo ésta no siempre se encuentra definida de manera escrita, aún más no es conocida por el personal en general. Este es el caso de la empresa en cuestión la cual nos ha proporcionado información mediante observaciones y pláticas con su personal, y en el ambiente de trabajo.

Es por esto que se deducien algunos aspectos principales de su filosofía como los siguientes:

1.- Aprovechar lo aprovechable. Si las cosas se pueden seguir utilizando, hay que hacerlo hasta que realmente ya no sirvan. Esto nunca debe ir en detrimento del producto y servicio al cliente. Este aspecto revela el interés por maximizar el aprovechamiento de sus recursos.

2.- Cooperar en todo momento a dar un servicio con mayor rapidéz. Esto es, planear las actividades y la producción de alimentos y bebidas. Ciertamente es uno de los objetivos principales, pero el más conflictivo ya que no existe una efectiva comunicación entre el personal directivo y el personal operativo.

3.- Contar con gente joven en algunos departamentos es característico de la empresa.

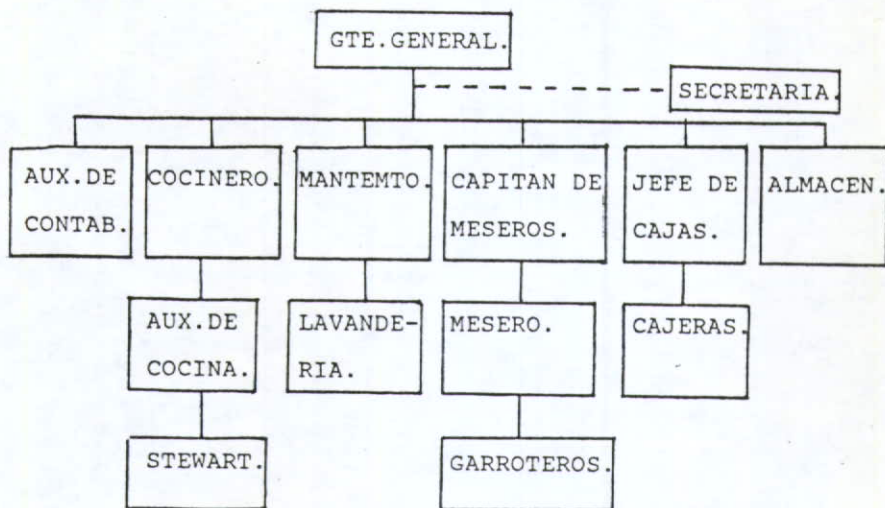
## II.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Si bien la estructura es aceptada por el personal, ésta no se encuentra claramente definida o acentada en algún documento. Gracias a la observación realizada en el campo, se determina que la empresa tiene una estructura organizacional de tipo horizontal; es decir, que existe más diversidad de puestos que jerarquías en ellos.

Siete son las personas que se encuentran bajo la Dirección General, con cuatro niveles, desde la dirección hasta el operativo.

A continuación se presenta el organigrama inicial que pudo ser definido por la observación e información obtenidas.





### III.- RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO.

#### Sistemas de Trabajo.

A pesar de que existen descripciones de puestos, éstas no estan actualizadas y sí incompletas, ya que carecen de objetivos bien redactados, determinación de responsabilidades, condiciones de trabajo, nivel al que reporta, requisitos y ubicación organizacional del puesto.

En general ninguna de las áreas de la organización contaba con sus respectivos manuales de políticas, normas y procedimientos, tan esenciales en una buena organización.

Por lo que respecta a la adquisición de insumos de alimentos y bebidas en el restaurante, no existían procedimientos ni normas de acción bien definidas.

Tampoco los había para el área de contratación de personal temporal ó de planta.

Debido a la peculiar situación existente en la empresa, a continuación se procede a dar una explicación sobre la situación prevaleciente en cada una de las áreas de la organización, hasta antes de la intervención.

#### 1.- AUXILIAR DE CONTABILIDAD.

Básicamente sólo existía un encargado de las funciones contables, ya que la contabilidad se llevaba externamente, y entre sus actividades se encontraron las siguientes:

- a) Saldos bancarios diarios.

- b) Control de ventas diarias.
- c) Pago a proveedores.
- d) Cuentas por cobrar.
- e) Control de personal.

El presidente del Consejo de Administración solicitó a un despacho que hiciera un diagnóstico de su situación contable, y se encontró lo siguiente:

- a) El catálogo de cuentas no era el adecuado para el negocio restauranero.
- b) Muchos registros contables realizados por el auxiliar eran incorrectos.
- c) Muchos gastos de mantenimiento o de oficina se contabilizaban como gastos de alimentos y bebidas.
- d) El pago de cheques por mes se tomaban como costo de alimentos y bebidas, siendo esto incorrecto ya que se incluyeron gastos indirectos y la aplicación de las compras a crédito.
- e) Se entregaba la contabilidad con un promedio de dos meses de atraso.
- f) En el área de personal no se tenían expedientes de personal, por lo que algunas bajas o altas, al IMSS e INFONAVIT fueron extraviadas, o incluso no se realizaron.

g) La falta de capacitación de personal además de agravar la situación, era una importante falla en la administración.

h) Los índices de rotación y ausentismo eran significativos pero no controlados.

i) En cuanto a control de saldos bancarios diarios; control de ventas diarias y pago a proveedores; por tener la empresa pasivos muy altos, existía poca liquidéz y por tanto una mala programación de pagos; deficiente flujo de efectivo y constantes conflictos con proveedores; aunado esto a que la cobranza no se hiciera efectivamente.

## 2.- MANTENIMIENTO.

Siendo el área arquitectónica fundamental en un restaurante, la apariencia del comedor era y es buena.

Los principales problemas detectados fueron:

a) Una constante disminución de sillas de madera al ser maltratadas por el mal manejo de meseros y por tener poco mantenimiento.

b) Deterioro de los sillones del Bar por la misma causa, así como de las mesas de la misma área.

c) El equipo de cocina era viejo y con constantes descomposturas.

d) Las oficinas por encontrarse en la parte alta de la cocina, se muestran sucias, sujetas a los olores de la cocina y al ruido, además de que su mobiliario obsoleto y deteriorado deja mucho que desear.

e) El almacén y subalmacén de cafeterías presentan la falta de limpieza.

### 3.- COCINA.

· Esta sección y en toda el área de restaurante observamos que la empresa y su servicio o producto se encuentra dividido en:

a) Restaurante o comedor: el cual se dedica a preparar platillos fuertes y bebidas. Su especialidad son los cortes de carnes finas.

b) Cafetería: ésta área únicamente ofrece productos como alimentos empaquetados o platillos no muy sofisticados en su elaboración como son; sandwich, tortas, pasteles, café, refrescos, etc. En este departamento también se manejan pequeños bares ambulantes los cuales además de ofrecer los productos anteriores, sirven vinos y licores.

c) Bar: En esta sección únicamente se sirven vinos, licores, y bebidas preparadas. El problema existente es que no existía control en cuanto a las especificaciones y



medidas para servir, con lo que dependiendo del encargado las bebidas variaban considerablemente.

Como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa pone especial cuidado en la calidad y presentación de los platillos servidos, esto demuestra el gran detalle y esmero con que estos son preparados.

Se puede observar que existía un marcado vicio de trabajo en esta área, ya que las cocineras eran muy negligentes respecto al correcto uso de las herramientas de trabajo, lo que en más de una ocasión provocó graves accidentes.

Otro aspecto problemático es la falta de planeación en la preparación del menú diario, ya que algunas ocasiones cuando se termina algún platillo de la cocina o algún servicio del bufette, estos no son repuestos de manera inmediata, sino que son elaborados en el momento, y esto ocasiona molestias al cliente.

El problema de mayor relevancia en ésta área es el orden y la limpieza, características importantísimas en el área y de las cuales carece.

#### 4.- CAJA.

La jefatura de caja se compone de un encargado que se ocupa de la administración y organización de las cajas ubicadas en el restaurante, cafetería, y bar. La jefatura tiene bajo sus órdenes , personal eventual que ocupa los puestos de caja de la cafetería y el bar cuando se ofrecen servicios especiales de restaurante.

Además tiene dos cajeros del área de restaurante permanentes para los cuales se encarga de proveer el recurso monetario, es decir, el fondo fijo de caja para su operación diaria, así como de la papelería necesaria.

Dicho departamento no cuenta con un manual de políticas, normas y procedimientos de operación para el área por lo cual el personal tanto de planta como eventual, realiza sus actividades sin un orden y sin considerar las responsabilidades de sus puestos.

Generalmente las operaciones de caja del área de restaurante son deficientes y en muchas ocasiones suele haber faltantes por parte de los cajeros (as) ya que son ellos, quienes realizan los registros por conceptos de ventas de alimentos y bebidas, así como en los cortes de

caja que son ajustados por los cajeros (as) en diversas ocasiones.

La atención en cajas en servicios fuera del restaurante también es deficiente puesto que el personal que los maneja no es el adecuado, ya que no ha sido seleccionado bajo los requerimientos necesarios y sin una capacitación adecuada para el puesto. Es importante señalar que el trabajo en caja supone de rectitud y honestidad por parte del empleado, debido al manejo de dinero en efectivo.

El departamento de Caja se relaciona directamente con el de contabilidad en lo referente al reporte de ventas diarias en las diversas áreas del restaurante, así como con el departamento de Compras y Almacén, en lo referente a los reportes de entradas y salidas de materia prima y equipo.

Los principales problemas detectados fueron la ineficiencia de operación en todo el departamento, así como los constantes faltantes en las respectivas cajas.

#### 5.- ALMACEN.

Este departamento se encuentra encargado a un jefe de almacén que es auxiliado por una encargada de realizar las compras y mantener surtidos al almacén principal y

subalmacenes, así como llevar un registro de las entradas y salidas de compras y requisiciones. Al revisar dichos registros se encontraron deficiencias debido a que no se contaba con un sistema organizado de trabajo, por lo tanto en muchas ocasiones no eran congruentes las existencias registradas con las existencias físicas. Además los costos y las compras con proveedores no eran correctamente registradas por lo que varias veces los costos del servicio eran muy altos. Con frecuencia no se contaba con la materia prima requerida para la elaboración de los platillos. Del mismo modo se pudo observar que habían frecuentes faltantes en el almacén.

Respecto a la organización, y aspecto físico del almacén, éste se encontraba mal organizado y distribuido, y con poco aseo.

El único indicio de control por escrito eran unas tarjetas por producto de su existencia que no resultaban ser muy eficientes, ya que en varias ocasiones no se respetaron los niveles máximos y mínimos de existencias. Otro indicio de falta de control era la inexistencia de relaciones de precio y producto, y de entradas y salidas.

Es importante señalar que estas funciones eran asumidas por una sola persona y por lo tanto sobre ella recaían



toda la responsabilidad, en vez de ser dividido el trabajo entre diversos auxiliares.

#### 6.- MESEROS.

Este departamento se encuentra integrado por un capitán de meseros el cual, dirige y organiza las tareas de ocho meseros mas. Los meseros se encuentran distribuidos en el área de restaurante y bar, sus funciones principales son atender y servir a los clientes, sin embargo se observó que este servicio era poco eficiente y lento.

Los meseros tenían además, actividades como preservar la limpieza del restaurante y de los platillos servidos. El aspecto de la limpieza resulta ser el más problemático, ya que en primer lugar había una mala presentación de los meseros especialmente por falta de limpieza personal. En cuanto a la presentación de los alimentos estos siempre fueron de calidad y prestigio, pero los descuidos por parte de los meseros en el área de restaurante daban una pésima impresión de todo el servicio.

En cuanto al área del bar, éste resulta ser problemático por la falta de control de las bebidas, ya que el personal solía tomarlo sin autorización y en horas de



trabajo, lo que demuestra la falta de conocimiento del reglamento y de capacitación.

### III.- CONCLUSION.

Basados en un modelo de diagnóstico organizacional llamado "ORC" Organizational Reserch Consult, se concluye en los siguientes aspectos:

METODOLOGIA

CAPITULO III METODOLOGIA

OBJETIVO DE LA TESIS:

Diseñar e implementar una estrategia de crecimiento adecuada a las características de una empresa de servicios de alimentos y bebidas con el fin de estandarizar y favorecer su crecimiento.

## HIPOTESIS:

1. Si aplicamos adecuadas intervenciones de Desarrollo Organizacional entonces lograremos una mayor productividad y propiciaremos el desarrollo general de la empresa.

2. Si aplicamos programas de capacitación y adiestramiento para el personal de la empresa; en aspectos como trabajo en equipo, mejora de calidad del producto y servicio y productividad en el trabajo, entonces obtendremos un mejor rendimiento individual y grupal del personal, así como un cambio de actitudes, y mejor aprovechamiento de los recursos, lo que propiciará una notable mejora en la productividad de la empresa.

3. Si aplicamos controles prácticos y flexibles dentro de la organización entonces lograremos preparar a la empresa para que se encuentre en condiciones aptas para poder crecer y desarrollarse, por tanto se podrá proporcionar al cliente una mejor imagen.

## TECNICAS DE INVESTIGACION:

Para poder comprobar las hipótesis planteadas y en base al marco de referencia antes expuesto; es necesario que la empresa defina su misión ya que sólo en base a ella se podrá conocer hacia dónde se quiere llegar. Al igual, es necesario definir una estructura organizacional ya que la empresa en cuestión aún no la posee. Estos son los dos puntos principales sobre los cuales una organización puede cimentar un futuro. Lo anterior se tiene pensado lograr mediante la realización de juntas semanales en las cuales participe el Director General; el Gerente de Operaciones; el Gte. Administrativo y el Jefe de Cafetería, los cuales son los pilares en la administración total de la empresa.

De igual manera se procederá para la definición de las políticas generales.

También es necesario que se hagan los manuales tanto de descripciones de puestos como de políticas y procedimientos. Para lograrlo se realizarán entrevistas con todo el personal en los tres restaurantes y con los jefes inmediatos. Para asegurarnos de que dichos manuales son correctos, éstos serán revisados mediante entrevistas periódicas con los Gerentes.



Como parte de la estrategia para el buen funcionamiento de la empresa, se diseñará el Reglamento Interior de Trabajo.

En materia de capacitación lo primero que se hará es diagnosticar las necesidades de capacitación. Se diagnosticarán necesidades por persona, por puesto y por área. De acuerdo al resultado de la detección se determinará la prioridad de los cursos a impartir.

También en base a lo observado en el Marco de Referencia, se diseñará un programa de Trabajo en Equipo el cual se impartirá en todas las áreas ( oficina, almacén, cocina, comedor y bar y cafetería ).

Como necesidad prioritaria que se vio al analizar la situación de la empresa, es conveniente diseñar también un curso de Inducción a la misma, el cual deberá impartirse a todo el personal. En este curso se explicarán la historia, filosofía, políticas y reglamento interior de trabajo de la empresa. Esto surte un efecto psicológico muy importante en el personal pues ayuda a su motivación e integración con el consiguiente cambio de actitudes y disposición al trabajo.

También se requiere elaborar el Plan Global de Capacitación de toda la empresa para que en base a él se puedan realizar los subsiguientes planes específicos.

Para comenzar a adentrar a la Dirección General sobre la manera de crecer externamente es necesario que se vaya conociendo acerca del sistema de franquicias, que es el que tienen pensado utilizar para su fin. Para esto se entregará información periódica sobre el tema a la Dirección General.

Por lo que toca a controles, se establecerán éstos en áreas claves como en caja, almacén de ingresos y egresos de suministros y en contabilidad se piensa presionar para ponerla al día ya que existe bastante retraso en ella.

En el área de Cafetería también se pretende ejercer un estricto control de la producción.

Para lograr diseñar y establecer los controles a los que se hace referencia en el párrafo anterior se recurrirá al análisis de flujo de información; análisis de necesidades de información y de formatos adecuados para ello. Para lo anterior también se recurrirá a la investigación documental.

Por lo que respecta a la situación financiera de la empresa se ve la necesidad de recurrir a asesoría financiera profesional y al análisis de la situación actual. (análisis financieros por pasivos, liquidéz y pasivos circulantes ).

#### DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS:

Los instrumentos a utilizar para el diseño de la estrategia son los que a continuación se describen.

#### INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.

El inventario de recursos humanos es un instrumento que sirve para recolectar la información básica que necesitamos conocer sobre cada uno de los elementos que forman nuestro recurso humano. Por lo tanto es necesario conocer información personal acerca del empleado como lo es:

#### DATOS GENERALES:

Nombre, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento, lo cual puede comprobarse con el acta de nacimiento y el RFC.

El estado civil es un dato importante para algunos puestos claves como son vendedores.

Domicilio, colonia, ciudad y teléfono nos proporcionan información sobre la situación social y medio en que se desenvuelve la persona.

ESCOLARIDAD:

Esta sección corresponde a conocer el nivel o grado de estudios alcanzado por el sujeto.

FAMILIA:

Nos proporciona información acerca de la situación familiar del empleado y nos da indicios sobre sus necesidades económicas y sociales.

IDIOMAS:

Proporciona información complementaria sobre el grado de preparación de la persona.

EXPERIENCIA LABORAL:

Información acerca de la trayectoria laboral de la persona y con un poco de profundidad en su análisis podemos conocer posibles conductas futuras en el desempeño de la persona en un puesto.

EXPERIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA:

Nos permite conocer cómo ha sido el desarrollo laboral y/o profesional de la persona durante su desempeño en la empresa.

MOVILIDAD:



Dado que la empresa en cuestión cuenta con una sucursal en Puerto Vallarta y en otra zona de Guadalajara, es necesario conocer si la persona estaría dispuesta a cambiar su lugar de trabajo si así lo requiriera la empresa.

**CURSOS O SEMINARIOS:**

Esto es como complemento a la preparación que ha tenido el sujeto.

**ASOCIACIONES:**

Indica posible filiación a algún grupo social, político, ideológico o cultural.

**PASATIEMPOS Y OTRAS ACTIVIDADES:**

Para conocer actividades fuera de la empres.

**CONTROL DE PLANTILLA.**

Para tener un control sobre el numero de personal requerido por la empresa para cada una de sus áreas, se lleva el control de plantilla que contempla para cada departamento, el puesto existente, el número de ocupantes autorizados para cada puesto, el número real de ocupantes

que puede ser mayor o menor al número de ocupantes autorizados dadas las circunstancias de la empresa.

La desviación indica cuantas personas han sido contratadas de más o de menos en relación a los autorizados y las observaciones indican el porque de las desviaciones.

Este control se lleva mensualmente lo cual nos sirve para analizar las desviaciones encontradas; programar los cambios, salidas y contrataciones de personal y preveer necesidades futuras respecto al recurso humano.

#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Esta evaluación se compone de 4 apartados:

1o.

DATOS PERSONALES DEL EVALUADO Y EVALUADOR: como nombre, puesto y fecha de evaluación.

FACTORES EVALUADOS: para calificar los factores se han definido 4 grados correspondientes a la calificación que se aplica al factor. Los grados son 4Excelente, 3Bueno, 2Regular y 1Malo. Los factores evaluados se orientan a la tarea y a la persona.

20.

Se describen los factores orientados a la tarea, es decir, se evalúa el desempeño de la persona en relación al desarrollo de sus labores.

PRODUCCION: Se califica la cantidad de trabajo eficiente durante la jornada.

CALIDAD: Margen de exactitud y eficiencia en el trabajo.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de realizar tareas en conjunto.

CONOCIMIENTO: Dominio de las funciones y el conocimiento de las funciones de puestos superiores.

30.

Corresponde a la calificación del desempeño personal.

CREATIVIDAD: Capacidad de crear nuevas y eficaces ideas.

DISPONIBILIDAD: Capacidad para acatar órdenes y cumplirlas.

DISCIPLINA: Responsabilidad en deberes y responsabilidad.

REALIZACION: Concretizar ideas propias y ajenas.

4o.

Corresponde a la evaluación suplementaria:

ADAPTACION: a nuevas situaciones y problemas.

PROGRESO FUNCIONAL: Grado de desarrollo y enriquecimiento de la función.

TIEMPOS PERDIDOS: Negligencia en el desarrollo de sus funciones.

SALUD: Estado general de salud y vitalidad en el trabajo.

#### MATRIZ DE ORIGEN Y DESTINO DE FORMAS.

Es un documento básico que sirve para analizar el flujo de información. En base a el se pueden diseñar los llamados sistemas de trabajo. Gracias a esta matriz se puede apreciar de manera objetiva el optimo origen y destino de los documentos que soportan el trabajo.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: En el cual se anota el procedimiento que se va a describir.

DEPARTAMENTO Y AREA: en donde se maneja la información.

CODIGO: Cada forma que interviene en el sistema de trabajo lleva un código para identificarla.

NOMBRE DE LA FORMA: Cada forma tiene un nombre por ejemplo: Requisición de Personal.

TANTOS: número de copias que se manejan.

DEPARTAMENTO DE ORIGEN Y DEPARTAMENTO DE DESTINO: qué departamento origina la forma y a cuál es dirigida o recibida.

OPERACION: Dentro de cada departamento cada operación realizada tiene un número, aquí se debe escribir el número al que corresponde la operación en donde se origina la forma en cuestión.

REQUISICION DE PERSONAL.



Tiene el objeto de especificar con claridad las características que requiere tener el candidato a ocupar el puesto vacante.

#### REQUISITOS DEL PUESTO Y DEL CANDIDATO

NUMERO DE PERSONAS REQUERIDAS: para un puesto vacante cuántos ocupantes son requeridos o cuántas plazas deben cubrirse.

PUESTO: Título del puesto vacante.

TURNO: Mencionar qué horario de trabajo tendrá el ocupante del puesto vacante.

DEPARTAMENTO: al que pertenece el puesto vacante.

DIRECCION: se especifica la dirección de la sucursal ya que pueden existir varias.

TIPO DE PUESTO: Puede ser sindicalizado o no sindicalizado.

CAUSA DE LA VACANTE: Motivos por los cuales ha quedado vacante el puesto.

FECHA DE LA VACANTE: Momento a partir del cual ha quedado vacante el puesto.

REQUISITOS DEL CANDIDATO: Como sería la Escolaridad requerida, Otros conocimientos y habilidades, Experiencia (tiempo mínimo) y Características personales del candidato que exija el puesto ( edad, sexo, estado civil, etc.).

ORDEN DE SERVICIOS PARA EVENTOS ESPECIALES.

Es un control sobre eventos especiales organizados por la empresa, para dar servicio dentro o fuera del domicilio de la misma. A través de él se controlan costos del menú y servicios prestados así como los anticipos y saldos.

MOVIMIENTO DE PERSONAL.

Es un formato que lleva un control del record de cada persona empleada.

NOMBRE

FECHA DEL MOVIMIENTO: Fecha en que entra en efecto cualquier movimiento del personal.

UNIDAD O DEPARTAMENTO: Indica el tipo de movimiento como Alta, Contrato definitivo, cambio de unidad, cambio de sueldo, cambio de puesto, renuncia, suspensión, abandono del trabajo, recisión, vacaciones, permisos e incapacidad.

Se indica también el período correspondiente al cambio y las observaciones o anotaciones importantes respecto al cambio.

Se elabora una hoja de movimiento de personal para cada cambio o movimiento del empleado.

#### PROGRAMAS DE CAPACITACION.

Se tiene contemplado que contengan el siguiente formato:

NOMBRE DE LA EMPRESA.

TITULO: Nombre del programa.

CURSO: El curso específico que manejará en determinado departamento.

DIRIGIDO A: a que puestos se impartirá.

OBJETIVO GENERAL: En el cual se describe la meta que se pretende conseguir al finalizar el curso.

OBJETIVO PARTICULAR: Se identificarán cada una de las habilidades que se adquirirán para el logro del objetivo general.

CONTENIDO: Se describirán los temas y subtemas a tratar en el curso. También se describe el tiempo que se llevará cada sesión. Tiempo tanto teórico como práctico.

METODOLOGIA: Se enuncia si el método será teórico o práctico o ambos.

NORMAS: Reglas que se tendrán que observar durante la impartición del grupo como son el porcentaje de asistencia requerido y requisitos para acreditar el curso.

SEGUIMIENTO: Qué tanto se aplico lo aprendido en el curso en el trabajo.

TECNICAS: que el capacitador usará para impartir la clase. Como son la tecnica expositiva, trabajos de campo, trabajos de investigación o trabajos en equipo.

EVALUACIONES: Qué exámenes se aplicarán y cuándo.



RESULTADOS

## CAPITULO IV    R E S U L T A D O S

A continuación se presentan los resultados obtenidos durante la aplicación de la metodología enunciada en el capítulo anterior. Se describirán las estrategias llevadas a cabo y los resultados a los que se llegó con ellas.

Para efectos de dar un orden lógico se han dividido los resultados en tres grandes áreas que son en las que se trabajó intensivamente: Desarrollo Organizacional, Capacitación y Controles.

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

#### MISION Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Siguiendo un orden en las prioritarias necesidades de la empresa detectadas en el diagnóstico, se procedió a definir la estructura organizacional de la misma y su misión.

Como ya es sabido, la organización de la empresa era deficiente en un principio, así que se procedió a reestructurarla en base a análisis de optimización. Para ello se realizaron varias entrevistas con el personal y con los altos directivos de la organización. De esta

manera se llegó a la estructura básica que se muestra en los anexos del presente trabajo; sobre la cual se podrán diseñar mas adelante los organigramas óptimos. Debido a que la empresa aún sigue teniendo cambios, el modelo diseñado no es el definitivo pero sí muestra una base más sólida y lógica para el diseño de una superestructura cuando la organización crezca, como se tiene planeado, en franquicias.

Por otro lado, y como resultado del trabajo realizado en las juntas semanales con el equipo formado por el Dir. General, Gcia. de Operaciones, Gcia. Administrativa y Jefe de Cafetería; se obtuvo la definición de la Misión de la empresa. Se definió una Misión Fundamental y una Misión por cada área de la empresa. Junto con ellas se describieron prioridades también por cada área.

#### MANUALES:

En base a investigaciones bibliográficas y a observaciones e investigaciones de campo, se diseñó y elaboraron los Manuales de Políticas y Procedimientos así como el de Descripciones de Puestos.

Se estudió cómo se estaban haciendo las cosas realmente y cómo deberían ser para llegar a obtener instrumentos que

realmente fueran guía para el personal que labora en la organización.

Para la elaboración de dichos manuales se entrevistaron aproximadamente a 60 personas a las cuales se les pidió que describieran detalladamente y a fondo sus actividades. Una vez teniendo la información se comparó con métodos y sistemas existentes en empresas de giro semejante y conjuntando los datos y analizándolos se procedió al diseño de los manuales. Se hizo uno por cada área, tanto de Políticas y procedimientos como de descripciones de puestos. Los puestos descritos y analizados fueron 36.

Actualmente los manuales elaborados son de gran utilidad para la empresa ya que sirven de herramientas para instruir al personal nuevo; para diseñar los planes y programas de capacitación y como elementos de comparación en la evaluación del desempeño.

#### CAPACITACION.

Como siguiente paso para la estrategia de Desarrollo Organizacional se preparará el area de Capacitación a todo el personal. Al respecto se aplicó un diagnóstico

de necesidades de capacitación y también se tomaron en cuenta las necesidades detectadas en el diagnóstico inicial de la intervención.

Como resultado de dichos diagnósticos se realizaron tres planes: El Curso de Inducción, el programa de Trabajo en Equipo y el Plan Global de Capacitación para toda la empresa.

#### CURSO DE INDUCCION:

Este curso fue impartido a todos los puestos (excepto gerencia) y personal de la organización los cuales son 63 personas y 36 puestos. Su principal contenido es la historia y estructura organizacional de la empresa; así como la misión general y de cada área. Aquí mismo se incluye un capítulo en el cual se da a conocer al personal el Reglamento Interior de Trabajo sobre el cual se desarrollan las actividades dentro de la organización.

Por último se les explica de manera general las prestaciones a las que tienen derecho todas y cada una de las personas que laboran en la institución.



### CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO:

En el se tiene como objetivo primordial el que cada persona descubra la importancia de trabajar en equipo para el logro de los objetivos plantados. En este programa, el cual tambien fue impartido a las 63 personas de la organización, se desarrollan conceptos como el de Equipo, Interdependencia en los miembros de un grupo, Qué son las listas de Chequeo o Check List, y los sistemas generales de control.

### PLAN GLOBAL DE CAPACITACION:

En términos generales el plan global se compone de 13 cursos:

- \* Inducción
- \* Trabajo en Equipo.
- \* Servicio al Cliente.
- \* Liderazgo.
- \* Administración.
- \* Presupuestos y Planeación estratégica.
- \* Relaciones Humanas.
- \* Controles Administrativos.
- \* Sistema de Cómputo Restaurantero.
- \* Paquete de Contabilidad.

- \* Servicio de Comedor.
- \* Actualización del Bar.
- \* Orientación Profesional de la Cocina.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación de los programas antes mencionados y en conjunción con todas las actividades realizadas a lo largo de la intervención de D.O.:

- \* La mayoría del personal respondió con una actitud más positiva hacia su trabajo, hacia sus compañeros y hacia la empresa.
- \* Incremento en la motivación del personal.
- \* Logro en un 90% de efectividad del presupuesto de ventas como consecuencia del incremento en la motivación del personal pues su efectividad laboral también creció.
- \* Conciencia en el personal de la importancia de su trabajo y su valiosa contribución a los resultados de la empresa.

X FRANQUICIAS:

Debido a la enorme carga de trabajo que hay por realizarse internamente en cuanto a la intervención de D.O. y por petición expresa de los directores de la empresa, el proyecto sobre franquicias no fue desarrollado. Pero sí se tiene pensado desarrollarlo en

un plan a largo plazo mientras la estructura y funcionamiento interno se logran en por lo menos un 90% de efectividad con relacion a lo planeado.

Pero aún así, se esta llevando a cabo un proceso de información a los directivos de la empresa, sobre el tema de franquicias y esto se logra a través de enviarles notas técnicas cada 15 días.

Debido a que como se indicó anteriorrente, la empresa aún no se encuentra lo suficientemente madura y estable para iniciar su crecimiento externo se pensó como una fase inicial, el desarrollar el área de servicio al cliente. En base a ello se logró ofrecer un nuevo servicio especial de Organización de fiestas y eventos especiales no sólo en el Restaurante sino en un salón especialmente construido para este fin. Actualmente esta innovación está teniendo mucha demanda por el cliente.

#### CONTROLES.

En este punto básicamente se diseñaron e implementaron dos controles: Lista de Chequeo y Medición del Desempeño. Para llegar al diseño ideal adecuado a la empresa se tuvieron que realizar análisis de flujos de información

para detectar los puntos claves en los cuales los controles debían funcionar.

#### MEDICION DEL DESEMPEÑO:

Esta medición se contempla para evaluar al nivel gerencial y al nivel operativo. A los primeros se les evalúa en sus objetivos y a los segundos en sus actividades.

El procedimiento de evaluación es el siguiente:

1. Se enuncian los objetivos o actividades a cumplir.
2. Se les asigna un porcentaje de importancia que en total de objetivos o actividades suma 100%.
3. Se determina el porcentaje de logro en el cumplimiento del objetivo o actividad enunciada en un principio.
4. Se multiplican los porcentajes de importancia y el de logro para obtener el porcentaje real en que se cubrió dicho objetivo o actividad.
5. Se anotan comentarios respecto a cualquier factor o circunstancia que haya influido en el logro del objetivo o actividad.

6. El resultado real se multiplica por el 80% que se le asignó como porcentaje de contribución a logro de objetivos o actividad.

7. Las políticas, que contribuyen en un 20% a la calificación final, son evaluadas con el procedimiento anterior.

8. Para obtener el resultado final se suman los puntos obtenidos en la evaluación de objetivos y políticas y se compara contra el rango previamente determinado para poder determinar la calificación que va del 1=MAL, 2=SUFICIENTE, 3=BIEN, 4=MUY BIEN O EXCELENTE.

La medición del desempeño se aplica cada 6 meses aunque se planea realizarla cada 3 meses. Uno de los resultados favorables de su aplicación es que a través de la retroalimentación el personal reconoce sus errores y acepta el reto de mejorarlos.

#### LISTAS DE CHEQUEO:

Con ellas se puede verificar que la persona se ocupe de sus actividades planeadas a corto, mediano y largo plazo y, como medio de perfeccionamiento en el servicio.

Actualmente la lista de chequeo se aplica al personal administrativo y al de operaciones.



En las listas destinadas al personal operativo, se califica hasta el mas mínimo detalle en el servicio, producción de alimentos y atención. La calificación resultante ha mejorado principalmente en ORDEN Y LIMPIEZA el cual pasó de un resultado MALO a BUENO. El 80% del personal obtuvo BUENO, el 15% obtuvo una calificación de REGULAR y sólo el 5% obtuvo MAL. (ver graficá #1)

El chequeo al personal administrativo se aplica puesto por puesto de los que conforman cada área. En ellas se enuncian todas las actividades que el ocupante debe cumplir periódicamente. La calificación del personal administrativo sólo ha mejorado un grado ya que pasó de ser MALO a SUFICIENTE. El 80% obtuvo calificación de SUFICIENTE y el 20% obtuvo una calificación de MAL en su evaluación. (Ver gráfica # 2).

Haciendo un resumen de los resultados obtenidos tanto en las Mediciones del Desempeño como en las Listas de Chequeo, se deduce:

- \* Disminución de los errores en operaciones en un 10%
- \* Al aplicar la Medición del Desempeño los resultados señalaron que el 80% del personal pasó de una calificación de MAL a SUFICIENTE y sólo el 20% logró obtener un grado de BIEN. (ver grafica # 3).

15

\* En cuanto a las Listas de Chequeo por lo que respecta al SERVICIO al cliente se podría decir que el 100% del personal que esta en contacto con la gente mejoró su productividad en un 90% (Ver gráfica # 4)

\* En el área de PRODUCCION DE ALIMENTOS (operaciones) así como ADMINISTRATIVA, los resultados no fueron muy halagadores pues en términos generales el aumento en la productividad fue tan sólo del 50% (Ver gráfica # 5).

Por último, es necesario aclarar que si bien los resultados arrojados por los controles no son muy buenos, debemos tomar en consideración la situación inicial de la empresa y el arraigo a vicios de trabajo de muchos años por parte del personal.

El proceso de cambio ha sido lento pero muy significativo, por lo cual se sigue trabajando en ello.

CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES .

De acuerdo a las hipótesis planteadas se concluye en lo siguiente:

### HIPOTESIS NO. 1.

" Si aplicamos adecuadas intervenciones de Desarrollo Organizacional, entonces lograremos una mayor productividad y propiciaremos el desarrollo general de la empresa."

En la aplicación de la intervención de Desarrollo Organizacional se pudo definir dos pilares de la organización: Su Misión y su Estructura Organizacional.

Dichas intervenciones se basaron en buscar tener contacto con la gente a través de entrevistas y del trabajo en equipo como en juntas de trabajo, con el objeto de comunicar al personal el diseño de planes, programas, misión, filosofía y manuales; para contar con su apoyo y colaboración de una manera más productiva.

Por lo tanto el desarrollo de la empresa vió su punto de partida en el momento en que se definió la misión de la empresa y la misión de cada una de sus áreas funcionales. Después se definió la estructura organizacional adecuada

para soportar dicha misión, así mismo, se diseñaron y aplicaron manuales de políticas y procedimientos para cada actividad.

El avance obtenido en gran medida se debió a que se partió de cero y con un proceso de sensibilización e involucramiento de la gente.

Actualmente funcionan la estructura establecida, y los manuales elaborados son de gran utilidad, ya que sirven como material de instrucción para planes y programas de capacitación y como base de otros sistemas como el de evaluación del desempeño.

Respecto a las franquicias, el proyecto no fué desarrollado, ya que se pensó que era necesaria la estabilidad global de la empresa antes de comenzar con su crecimiento. Sin embargo alternativamente se ha desarrollado como fase inicial un proyecto de servicio al cliente en el área de eventos especiales.

HIPOTESIS NO. 2.

"Si aplicamos programas de capacitación y adiestramiento para el personal de la empresa, en aspectos como trabajo en equipo, mejoramiento de la calidad del producto y del servicio, y productividad en el trabajo, entonces



obtendremos un mejor rendimiento individual y grupal del personal, así como un cambio de actitudes y mejor aprovechamiento de los recursos; lo que propiciará una notable mejora en la productividad de la empresa".

Como segundo paso se trabajó en la capacitación a todo el personal básicamente en dos cursos principales que fueron el curso de Inducción y el de Trabajo en Equipo.

Los resultados obtenidos fueron un incremento en la motivación del personal, demostración de actitudes positivas hacia el trabajo, a los compañeros y a la empresa. También un notable aumento en la efectividad de la motivación del personal y de los programas de mejoramiento en el servicio de cocina y restaurante.

No se puede determinar una correlación directa entre capacitación y productividad pero se ve que sí se aportó una base motivacional que hace que el empleado se preocupe por capacitarse constantemente, y sí se pudo comprobar un mejoramiento notable en el orden y la limpieza del 80%; es decir, de un estado general de calificación MALA se pasó a REGULAR en las listas de chequeo aplicadas al desempeño en orden y limpieza.

### HIPOTESIS NO. 3.

"Si aplicamos controles prácticos y flexibles adecuados a la organización, lograremos controlar la administración y alcanzar su consolidación como empresa y así propiciar una mejor imagen que a futuro permita su crecimiento mediante una red de franquicias.

Los controles aplicados fueron dos: la lista de chequeo y la evaluación del desempeño, que arrojaron resultados como una mejora del 80% de la gente en cuanto a servicio ya que la calificación pasó de MALA a BUENA, un 15% del personal pasó de MALO a REGULAR y el 5% restante no mejoró. Lo anterior demuestra la gran resistencia al cambio que opuso la mayoría del personal, a pesar de que se concientizó de los beneficios de usar controles para evitar cometer tantos errores y ser más productivos.

Pero el área del personal administrativo mostró aún mayor resistencia a cambiar ya que sólo el 80% pasó de una calificación de MALA a REGULAR y el 20% restante no mostró mejoras considerables en su desempeño.

BIBLIOGRAFIA

## B I B L I O G R A F I A

1. ADMINISTRACION DE PERSONAL  
ED. CECSA  
PAUL FIGORS Y CHARLES MYERS.
  
2. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS  
ED. MC. GRAW HILL  
WILLIAM B. WERTHER, KEITH DAVIS
  
3. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
ED. MC. GRAW HILL  
ADALBERTO CHIAVENATO
  
4. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
ED. TRILLAS  
ARIAS GALICIA
  
5. COMUNICACION ORGANIZACIONAL  
ED. DIAHA  
GOLDHABER
  
6. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA ORGANIZACION  
ED. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO  
HUSE/BOWDITCH

7. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO  
ED. MC. GRAW HILL]  
DAVIS
8. EL RESTAURANTE COMO EMPRESA  
ED. TRILLAS  
CARLOS DURON GARCIA.
9. LAS COMUNICACIONES Y LA CONDUCTA DE LA ORGANIZACION  
ED. DIANA  
BERTOGLIO
10. MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
ED. MC. GRAW HILL  
ALBERT
11. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL  
ED. MC. GRAW HILL  
FLIPPO.
12. PERSONAL (PROBLEMAS HUMANOS DE LA ADMON.)  
ED. PRENTICE HALL  
STRAUSS Y SAYLES



13. RELACIONES PUBLICAS MODERNAS  
ED. MC. GRAW HILL  
MARSTON
  
14. TRATADOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS I.  
ED. LIMUSA  
JAVIER REYNOSO RON

ANEXOS

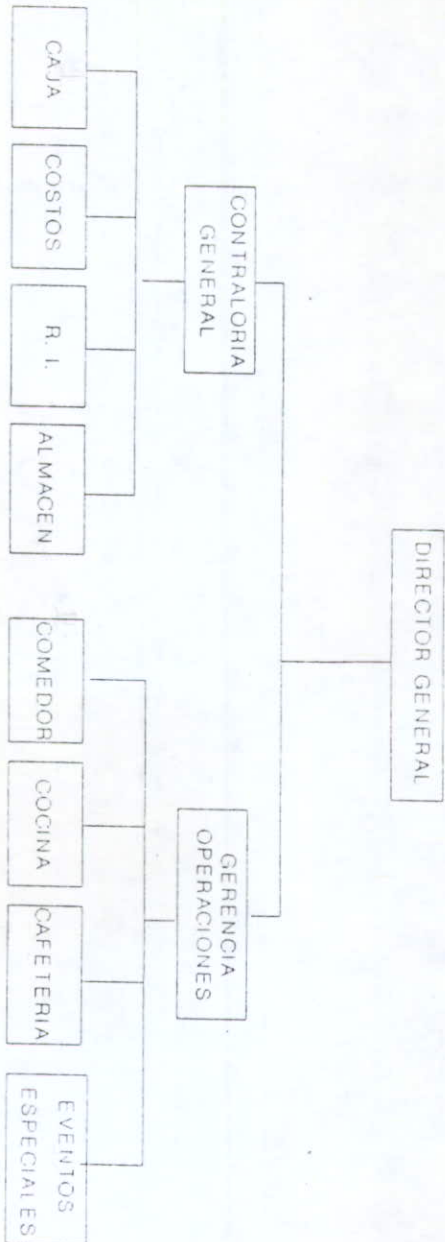
MATRIZ O.R.C

ANEXO A

	CONOCIMIENTO	CLARIDAD	ENLACE	ACUERDO	VERIFICACION
MISION	No existia	A consecuencia tampoco existia	Cada area hacia las cosas sin un obj. explicito y sin mision.	No existia acuerdo o compromiso en jefes de c/depto. o área.	No existia evaluación ya que no hubo claridad
ESTRUCTUR	A nivel jefatura y Gcia.Gral. De manera informal (nada escrito)	En cuanto a delimitar autoridad, pero no en los procedim. a seguir.	Poca importancia admiva., sólo prevalecia el área de ventas.	Existian acuerdos básicos, pero no uno de mejoras constantes.	Se daba sólo cuando existieran problemas de saturación del trabajo.
SISTEMAS DE TRABAJO	Elemental por los procedim. a realizar, pero no un conocim. de las otras áreas.	Nula claridad en procesos o sist. de toda la empresa (para qué, con qué fin).	No existia.	Existia tácitamente a manera personal y en cuanto a su propio trabajo, no así en términos globales.	Existia en c/ puesto cuando habia problemas serios.
TECNOLOGIA	Existe conocimiento en tecnología poco moderna	En cuanto a lo que tienen y no lo que podrían tener	No existia de enlace (Computador)	No existia	Sólo si se descompone un aparato
RECOMPENSAS	Sabian lo que se ganaba por decena, pero no en relación al mercado	Existe pero con desmotivación ya que se sentian mal pagados.	No existia alineación de puestos y jerarquización de actividades.	Entre el Gte. y la persona. El Sindicato apoyaba a la Gcia.	Sólo cuando lo solicitaba la persona. No habia sistema.
RECURSOS HUMANOS	No claridad respecto a cuánta gente se necesitaba. Poco dominio admivo.	No existia en cuanto a la exigencia del dominio /función.	No existian promociones ni capacitación y menos un desarrollo de habilidades globales.	Sólo en cuanto a lo que debia hacerse pero no en cuanto a lo que debia mejorarse.	
LIDERAZGO	No habia conocimiento de qué rol debia manejar jefe, gte.	No existia. Orientado a tareas y poco efectivo.	No existió. No habia desarrollo de estructura de autoridad.	No habia limites ni respeto entre la autoridad.	Sólo cuando existieran conflictos interpersonales entre autoridades.

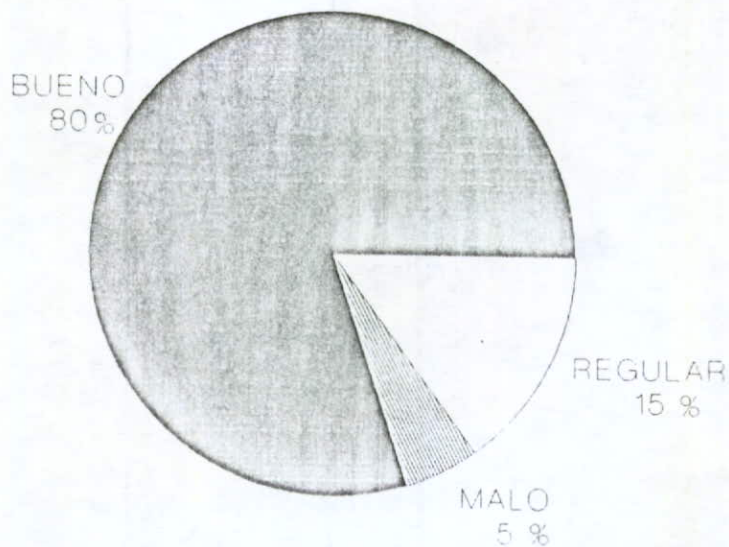
# ESTRUCTURA BASICA

ANEXO B



# LISTAS DE CHEQUEO ANEXO C

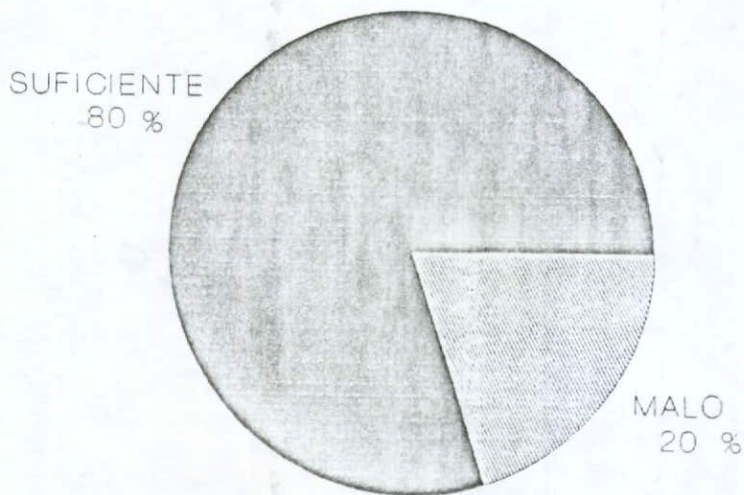
## DESEMPEÑO EN ORDEN Y LIMPIEZA





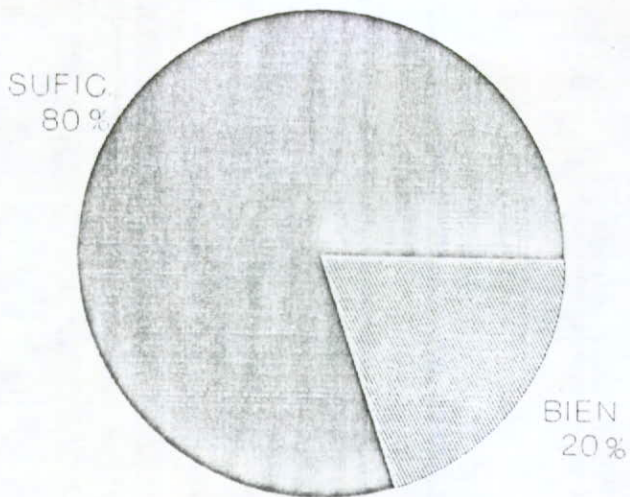
# LISTAS DE CHEQUEO ANEXO D

## DESEMPEÑO EN PERSONAL ADMINISTRATIVO



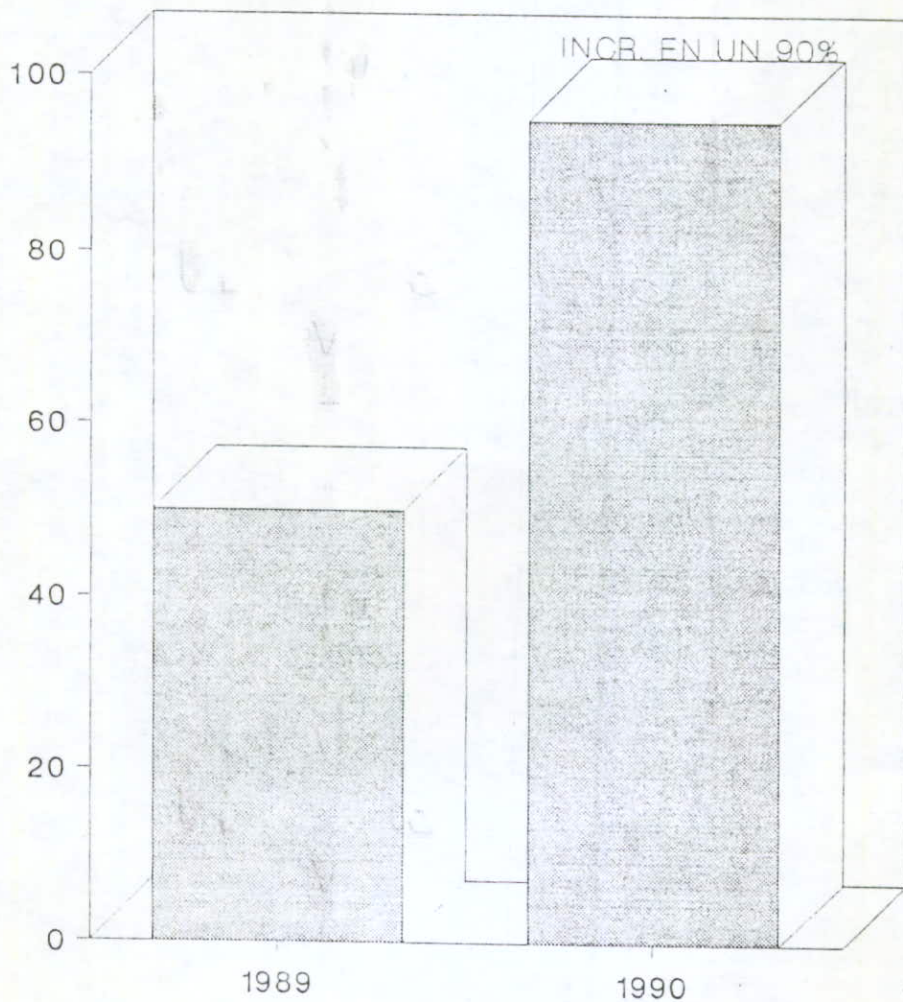
# MEDICION DEL DESEMPEÑO

ANEXO E



GRAFICA # 3

# RESULTADOS EN CHECK LIST SERVICIO AL CLIENTE ANEXO F

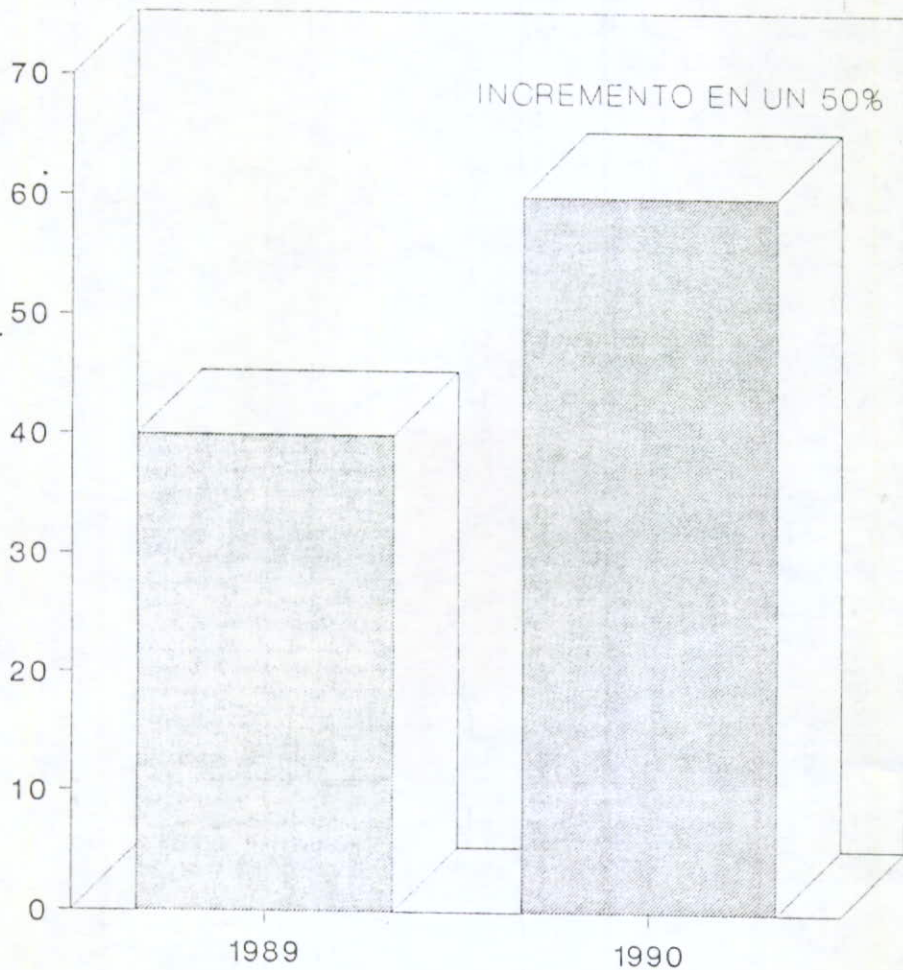


INCREMENTO EN CALIDAD DEL SERVICIO

# RESULTADOS EN CHECK LIST PRODUCCION DE ALIMENTOS

(Personal en área de producción)

ANEXO G



INCREMENTO EN DESEMPEÑO DEL PERSONAL

GRAFICA # 5

IMPRESO EN:

**D'LUNA publicidad**

- ANUNCIOS EN PERIODICOS
- ASESORAMIENTO EN PUBLICIDAD
- IMPRENTA, TESIS, COPIAS
- RENTA Y VENTA DE COPIADORAS

MAGISTERIO 1065 - A S.H.  
APDO. POSTAL 1-3820

**TELS. 23-20-61 24-37-90**  
GUADALAJARA, JALISCO. 44260





