

INTERVENCIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS RESTAURANTERO

INTERVENTION OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN A RESTAURANTER SERVICES COMPANY

María Guadalupe Sarmiento Toache

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México
guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx

Alicia Casique Guerrero

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México
alicia.casique@itcelaya.edu.mx

María Isabel Arellano Aguirre

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México
15030049@itcelaya.edu.mx

Néstor Guadalupe Bustos Rodríguez

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México
15030058@itcelaya.edu.mx

Yosay Guadalupe López Rodríguez

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México
15030021@itcelaya.edu.mx

Guadalupe Rea Ledesma

Tecnológico Nacional de México en Celaya, México
15030042@itcelaya.edu.mx

Recepción: 8/octubre/2019

Aceptación: 6/noviembre/2019

Resumen

El presente artículo surge de un trabajo realizado por un grupo de estudiantes, cuya investigación se realizó en una empresa de giro restaurantero, con el propósito de desarrollar la metodología de cambio planeado de Faria Mello [1995] la cual permitió al Gerente contar con un diagnóstico de su empresa donde se observa que el 57% de los trabajadores se sienten con energía, vigoroso, fuertes y con ganas de ir a su trabajo, el 43% se sienten entusiasmados con su trabajo, un 71.4% se sienten frecuentemente orgullosos de su trabajo, el 38% se dejan llevar por su trabajo, el 67% de los trabajadores se sienten felices al estar concentrados en su

trabajo y un 57.1% dirigen su atención total a su trabajo. Con base en estos resultados se propusieron actividades que permitieron solucionar parte de la problemática: La comunicación mejoró, fue evidente su felicidad y bienestar al laborar ya que encontraron el sentido de pertenencia y se logró mejorar el trabajo en equipo.

Palabras Clave: desarrollo organizacional, engagement, intervención, motivación

Abstract

This article arises from a work carried out by a group of students, whose research was conducted in a restaurant business, with the purpose of developing the planned change methodology of Faria Mello [1995] which allowed the Manager to have a diagnosis of his company where it is observed that 57% of workers feel energetic, vigorous, strong and want to go to work, 43% feel excited about their work, 71.4% are often proud of their work, 38% get carried away by their work, 67% of workers feel happy to be concentrated in their work and 57.1% direct their total attention to their work. Based on these results, activities were proposed that allowed solving part of the problem: Communication improved, their happiness and well-being were evident when they worked as they found a sense of belonging and teamwork was improved.

Keywords: *organizational development, engagement, intervention, motivation*

1. Introducción

El factor humano es lo más importante de la organización y bajo esta dimensión, la construcción de un capital intelectual es la base para la generación de nuevos conocimientos, por medio de la constante innovación.

Las organizaciones quieren y buscan fomentar el trabajo en equipo, motivación, colaboración, participación voluntaria y aprendizaje continuo entre sus colaboradores.

Para lograrlo es necesario un proceso de cambio, que debe iniciarse con el reconocimiento de que existen problemas en el interactuar de las personas. El proceso conlleva la aplicación de un modelo de Desarrollo Organizacional [DO], que

agrupe un conjunto de estrategias administrativas, sistematizadas para realizar un cambio planeado.

Con la perspectiva de cambiar la cultura organizacional (comportamientos, creencias, mitos, valores) que tenga como meta convencer e involucrar al factor humano a laborar en equipos de trabajo comprometidos en la transformación de la organización, acordes a las necesidades del entorno. [Sánchez, 2009, p. 236]

Para Alejandro Guzmán de la Garza [Citado por Guízar, 2013, p. 6], el DO "implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa, para resolver los conflictos existentes en una organización provocados por diversos aspectos, es necesario primero realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa y proponer soluciones de mejora, implementarlas y evaluarlas".

Richard Beckhard [1969], define al DO como "un esfuerzo planeado, de toda la organización, controlado desde el nivel más alto que incrementa la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta". Basándonos en la definición de Beckhard, el DO involucra un cambio planeado porque éste requiere de diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Mientras que para W. G. Bennis [1966], quien fuera uno de los principales iniciadores de esta actividad, su definición es: "Desarrollo Organizacional [DO] es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo"

El DO considera intervenciones en nuevos niveles, lo cual significa que su meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir

problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Ante ello se debe preparar una estrategia global de DO con una o más intervenciones, que incluyan actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo [Guizar, 2013]. El presente estudio se realizó en una empresa de giro restaurantera con una antigüedad de cinco años en el mercado celayense. El número total de trabajadores son 21 en todas sus áreas. En la reunión inicial el cliente manifestó que, de acuerdo a su percepción, el problema consistía en comunicación deficiente y falta de integración entre los diferentes colaboradores.

En este sentido, el presente trabajo intenta facilitar el diseño de intervenciones de cambio planeado, para la creación de un clima laboral ideal, que coadyuve al éxito del restaurante.

2. Métodos

El modelo seleccionado para llevar a cabo la intervención es el Modelo de intervención de Faria Mello [1995].

Procedimiento:

- *Fase inicial.* Se tuvo el primer contacto con el cliente, Gerente de Operación de la empresa de servicios restaurantera. Se dio a conocer al gerente qué es el Desarrollo Organizacional, cuáles son sus objetivos y valores y en que consiste una intervención de DO. Se acordó con el Gerente que el proyecto tendría una duración de aproximadamente 4 meses durante el cual se llevarían a cabo las fases del modelo de intervención.

En esta misma fase se cerró el contrato, es decir el acuerdo y compromiso de las expectativas que el cliente y el consultor tuvieron acerca de cómo trabajar juntos.

- *Diagnóstico.* La información necesaria para diagnosticar los problemas de la organización se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario. En este caso se usó el cuestionario de Engagement UWES (Utrecht Work Engagement Survey) de Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker (2002a) en su

versión resumida y adaptada a las necesidades del restaurante. Que incluye tres dimensiones: vigor, dedicación y absorción. El cuestionario se aplicó a los 21 trabajadores del restaurante en forma individual. También se realizaron entrevistas a los trabajadores y se observaron comportamientos de los mismos.

- *Planeación de intervenciones.* Una vez obtenido el diagnóstico se exploraron los posibles escenarios, considerando las necesidades y posibilidades del restaurante, se seleccionaron las acciones que podrían llevarse a cabo y que se consideraron, tendría el mayor efecto positivo a corto plazo para alcanzar el objetivo de la empresa.
- *Acción.* Se solicitó al cliente su participación y la de todo el personal y en varias sesiones de una hora al finalizar su jornada de trabajo se llevaron a cabo dinámicas que atendieron los hallazgos. Se contó con el material didáctico necesario.
- *Acompañamiento y evaluación.* En esta fase se aplicó nuevamente el cuestionario UWES.
- *Término.* Preparación del documento que se entregó al gerente del restaurante

3. Resultados

Los resultados del modelo de intervención de Faria Mello (1995) son los siguientes:

- *Fase inicial.* El Gerente habló de la historia de la organización y como se encuentra conformada, expresando también los procesos que realizan dentro de la misma y algunos problemas que él mismo ha detectado en los empleados en las diferentes áreas de trabajo, particularmente haciendo énfasis en los problemas de comunicación y falta de integración entre los diferentes colaboradores. El Gerente proporcionó la información y documentación necesaria con el fin de cumplir eficazmente las obligaciones contenidas en el contrato.
- *Diagnóstico.* Se compartió y analizó con el gerente la información generada, validándola y haciéndola relevante para él.

El 57% de los trabajadores del restaurante se sienten al menos 2 veces a la semana con energía en su trabajo, figura 1.

El 57% de los trabajadores se sienten vigorosos y fuertes en su trabajo al menos en una frecuencia de 2 veces por semana y otro 19% al menos 1 vez a la semana se sienten de esa manera, figura 2.

El 57% de los trabajadores tienen ganas de ir a su trabajo, otra gran parte de los trabajadores opina que solo 1 vez a la semana tienen esas ganas de ir a su trabajo, figura 3.

El 43% de los trabajadores se sienten entusiasmados con su trabajo al menos 2 veces a la semana mientras que un 38% se sienten entusiasmados con su trabajo una vez a la semana e incluso solo una vez al mes, figura 4.

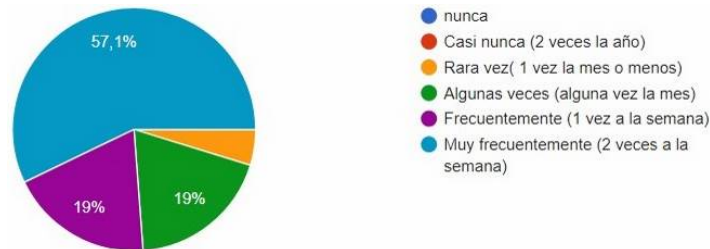


Figura 1 En mi trabajo me siento lleno de energía.

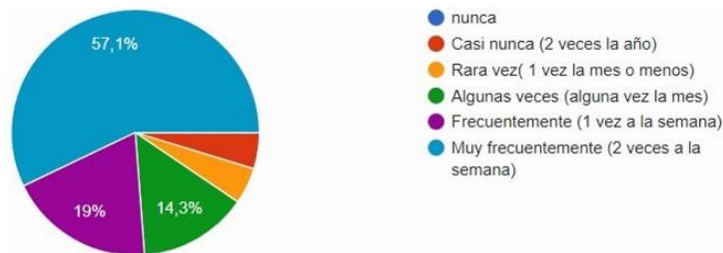


Figura 2 Me siento fuerte y vigoroso en mi trabajo.

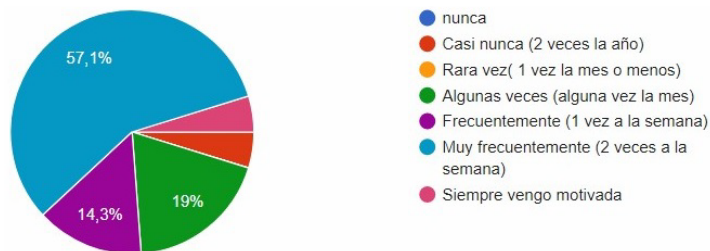


Figura 3 Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.



Figura 4 Mi trabajo me entusiasma.

Un 71.4% se sienten frecuentemente orgullosos de su trabajo, figura 5. Sólo el 38% del total de los trabajadores se dejan llevar por su trabajo, otro 28% respondió que por lo mucho 1 vez a la semana se dejan llevar por su trabajo, figura 6.

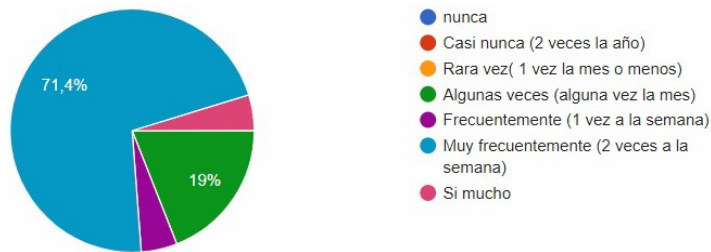


Figura 5 Estoy orgulloso del trabajo que hago.



Figura 6 Me dejo llevar por mi trabajo.

El 67% de los trabajadores se sienten felices al estar concentrados en su trabajo, figura 7. Un 57.1% de los trabajadores dirigen su atención total a su trabajo con una frecuencia de 2 veces por semana, figura 8.

- *Planeación de intervenciones.* Con base a los resultados del UWES y de las entrevistas con empleados y a la observación directa se sugirieron las estrategias (intervenciones) mostradas en tabla 1.

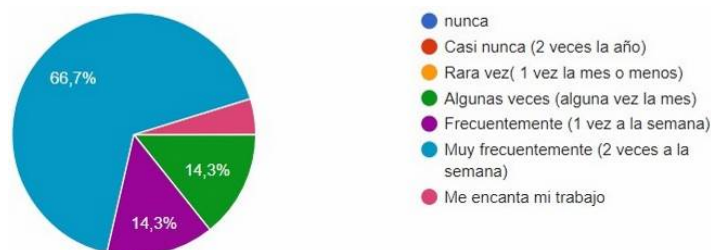


Figura 7 Soy feliz cuando estoy completamente concentrado en mi trabajo.

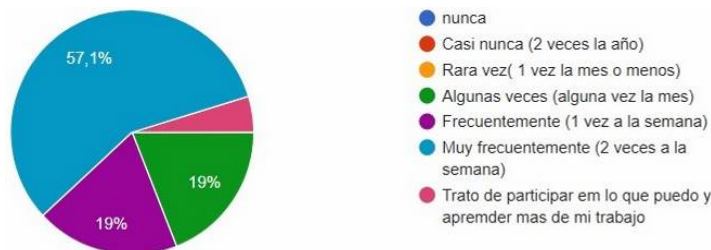


Figura 8 Inmerso en el trabajo.

Tabla 1 Planeación de intervenciones.

Estrategia	Meta	Actividades	Indicadores	Recursos
Comunicación	Incrementar los niveles de comunicación y cooperación entre los grupos de trabajo de manera individual y grupal.	Dinámicas de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación grupal. Niveles de producción. Entendimiento del mensaje. Permanencia del mensaje. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación actividades de integración. Disponibilidad de tiempo. Recursos necesarios dependiendo de la dinámica.
Motivación	Incrementar motivación de los trabajadores.	Dinámicas para detonar la motivación.	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de producción (Incremento) Entusiasmo Fidelidad 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación actividades de integración. Disponibilidad de tiempo. Recursos necesarios dependiendo de la dinámica.
Trabajo en equipo	Incrementar el nivel de trabajo en equipo que se tiene dentro de la organización.	Dinámicas para el desarrollo de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> Niveles de producción. Nivel de integración. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación actividades de integración. Disponibilidad de tiempo Recursos necesarios dependiendo de la dinámica.
Liderazgo	Incrementar el liderazgo por parte del equipo directivo.	Dinámicas para el desarrollo de liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> Involucramiento. Seguimiento. Habilidades de cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación actividades de integración. Disponibilidad de tiempo. Recursos necesarios dependiendo de la dinámica.

- **Acción.** Se solicitó al cliente su participación y la de todo el personal y en varias sesiones de una hora al finalizar su jornada de trabajo se llevaron a cabo dinámicas que atendieron los hallazgos. Se contó con el material didáctico necesario:

✓ **Dinámicas de Comunicación**

▪ **¿CUÁL ES TU ESTILO?**

Objetivo: identificar los diferentes estilos de comunicación: pasivo, agresivo o asertivo.

Materiales: Hojas y plumas o lápices.

Duración: 30 Min

Instrucciones: El primer paso consiste en invitar a los miembros del grupo a que escriban en un folio 5 o 6 características que definen a uno de los estilos, tanto verbales como no verbales, y que después paseen y conversen por la sala siguiendo esas pautas.

Tras unos minutos, el coordinador les pide que mantengan su posición y explica los elementos que representan ese estilo en cuestión, intercambiando opiniones con los participantes sobre las consecuencias negativas que puede causar y las técnicas para evitarlas. Una vez concluido un estilo, el grupo repite el mismo ejercicio con los otros y, finalmente, elaboran una lista con las prácticas vinculadas a una comunicación asertiva que vuelven a representar en la sala, debatiendo sobre sus impresiones.

▪ **CUESTIÓN DE PERSPECTIVA**

Objetivo: Analizar las diferentes interpretaciones que se pueden dar a una misma cosa, dependiendo de cómo se mire, y cómo una información sesgada puede llevar a errores.

Materiales: Imágenes de objetos o los objetos en físico.

Duración: 30 Min

Instrucciones: En este ejercicio, el coordinador solicita tres voluntarios que deben describir una parte distinta de un mismo objeto, sin que ninguno conozca qué deben hacer los otros dos y sin mencionar el objeto en sí. Por ejemplo, un trabajador hablará sobre las patas de una mesa; otro, sobre el tablero; y el tercero sobre el cajón o los utensilios que sostiene. Tras las tres intervenciones, el resto de las participantes

tratará de adivinar a qué se estaban refiriendo y comentarán los objetos en los que iban pensando conforme los explicaban y cómo llegaron a la conclusión acertada.

- **ENTIENDE MI CUERPO**

Objetivo: Analizar que la comunicación no verbal representa la mayor parte de la información y cómo contribuye en su desempeño profesional.

Materiales: Tarjetas con textos pequeños, hojas, lápices o pluma

Duración: 30 Min

Instrucciones: El coordinador reparte a cada uno de los integrantes del ejercicio tarjetas con pequeños textos (“Mañana voy al médico”; “Necesito irme de vacaciones”; “Me lo pasé bien en la cena de empresa” ...) y, uno por uno, deben interpretar solo con su cuerpo y cara la frase durante un par de minutos. Terminado el tiempo, el resto de los participantes escribe de forma individual la frase que considera oportuna y se la entregan al ‘actor’, que lee una a una cada respuesta y, finalmente, revela cuál era su mensaje, analizando entre todos qué gestos los llevaron a poner una u otra contestación.

La comunicación mejoró dentro del restaurante debido a la interacción que se tuvo en las diferentes actividades. Dichas dinámicas tenían el objetivo de mejorar la comunicación.

- ✓ **Dinámicas sobre Motivación/Confianza**

- **PELOTA QUE PREGUNTA**

Objetivo: Incrementar la Motivación del grupo.

Duración: 20 Min

Materiales: Pelota de plástico.

Instrucciones: Se crea un círculo con los integrantes, después se arroja una pelota hacia alguno de los participantes del círculo y éste debe decir su nombre y su edad. Luego debe pensar una pregunta y arrojarle la pelota a quien quiere que la conteste. Así se repite la acción sucesivamente.

- **BINGO**

Objetivo: Buscar Mayor interacción dentro del grupo de trabajo.

Materiales: Hoja de papel, lápiz.

Duración: 30 Min

Instrucciones: Cada participante debe tener una hoja y durante cinco minutos tiene que llenar el casillero colocando el nombre y la edad de sus compañeros (para saberlo debe preguntárselo). Luego se ubican en sus lugares y el coordinador deberá preguntarles a los participantes su nombre y su edad, el resto irá tachando los nombres que coincidan con los dichos y los que tienen anotados en sus hojas, el que va llenando la hoja deja de jugar, hasta que todos llenen sus hojas.

- **CÍRCULOS CONCÉNTRICOS**

Objetivo: Buscar la comunicación y confianza.

Materiales: Indefinido.

Duración: 20 Min

Instrucciones: Los participantes se ubicarán en dos círculos concéntricos. Los del círculo interior se colocan mirando hacia afuera de manera que tengan enfrente como pareja a un miembro del círculo exterior.

Durante un tiempo determinado, ambas personas deberán presentarse e intercambiar el mayor número de datos el uno del otro. Cuando el coordinador del juego lo estime oportuno, dará una orden y cada círculo girará en un sentido distinto. De esta forma se cambiarán de parejas y se volverá a empezar con una nueva presentación.

- **ME LLAMO Y ME GUSTA**

Objetivo: Buscar la comunicación y confianza.

Materiales: hoja de papel y lápiz.

Duración: 30 Min

Instrucciones: Con el grupo en círculo, la primera persona se presenta diciendo: "Me llamo..... y me gusta.....". Se deberá indicar una acción que nos guste hacer (saltar, reír, dormir,) a la vez que se simula

con gestos. Después el compañero de la derecha repetirá el nombre y la acción de la primera persona "el/ella se llama..... y le gusta.....". Después se presentará del mismo modo. Se continuará repitiendo los nombres y las acciones desde la primera persona.

- **DISTINTIVO**

Objetivo: Dar a conocer quienes tienen mayor y menor permanencia dentro del restaurant.

Materiales: Broche, cartulina, plástico.

Instrucciones: Se le colocará un pequeño distintivo a todos los trabajadores que tengan menos de 1 año en el restaurant, entre un año y 3 años, más de 3 años.

Los trabajadores mostraron interés desde el inicio de estas actividades. Fue evidente su felicidad y bienestar al laborar dentro del restaurant ya que encontraron el sentido de pertenencia. La motivación por parte de los trabajadores se reflejó en la realización de su trabajo.

- ✓ **Dinámicas sobre trabajo en equipo**

- **TORRE DE PAPEL**

Intención: Buscar trabajar en equipo.

Duración: 20 Min

Material: papel, cartulina, periódico, tijeras, pegamento, etc.

Descripción: Los integrantes deben construir en silencio y entre todos, una torre de papel. Cada integrante comienza a moldear los diarios con diferentes ideas: bollitos, conos, cintas, varios dobleces, etc. Cada grupo se da su propia organización. El coordinador, mientras observa el juego, muchas veces siente necesidad de intervenir en el grupo, sea para ayudar o para obstaculizar. (Por ejemplo: cuando la torre está casi lista intentar romperla). Se puede comparar esta torre realizando una segunda, en la que los participantes puedan hablar. La reflexión, desde lo que cada uno sintió, lleva a concienciar sobre la modalidad de trabajo en equipo.

Se logró mayor apertura para el trabajo en equipo dentro del restaurante de manera muy considerable debido al incremento en la comunicación y la interacción de los trabajadores.

✓ **Dinámicas sobre liderazgo**

▪ **JERARQUÍA**

Objetivo: Dar a conocer las líneas de mando y comunicación que se deben de tener

Duración: una hora

Materiales: Papel

Descripción: Elaboración de cronograma y pequeñas descripciones de puestos en las que se pueda apreciar los niveles jerárquicos y las líneas de mando.

▪ **DISTINTIVOS**

Objetivo: Dar a conocer quienes tienen mayor y menor permanencia dentro del restaurant.

Materiales: Distintivos

Descripción: Se les colocara un distintivo a los trabajadores con mayor y menor permanencia, para apoyar a las líneas de mando y comunicación.

La apertura al cambio y seguimiento de roles jerárquicos aumentó permitiendo que los trabajadores conocieran sus roles y líneas de mando, junto con sus líneas directas de comunicación.

- **Acompañamiento y evaluación.** Se aplicó nuevamente el cuestionario UWES, después de cuatro meses de iniciado el proyecto, y se obtuvieron resultados ligeramente diferentes, posiblemente, debido al poco tiempo transcurrido después de realizar las acciones.

Con respecto a sentirse lleno de energía se observó un incremento del 4%, que representa a 1 persona de cada 21 colaboradores. Hubo un incremento de 19%, es decir 4 de 21 colaboradores se mostraron más fuertes y vigorosos. La encuesta demostró un incremento del 10% respecto a la primera medición, es decir 5 trabajadores más se levantan por las mañanas con ganas de ir a

trabajar. El estudio arrojó que un solo trabajador más se siente entusiasmado por su trabajo, ahora son solo 11 de los 21 trabajadores del restaurante. El 76.2% de los trabajadores del restaurante se sienten orgullosos de su trabajo, se logró un incremento de 5% de motivación y de sentido de pertenencia. El 47.6% se dejan llevar por su trabajo esto quiere decir que les gusta realizar las actividades de su trabajo, se logró un aumento de 9.6% en comparación con el estudio anterior. Solo dos trabajadores más se dejan llevar por su trabajo. Se observó que un 76.2% de los trabajadores estudiados se sienten felices en su trabajo, en comparación con la anterior se incrementó un 10%. Se logró incrementar un 4% respecto que el trabajador se siente inmerso en su trabajo.

- **Término.** El término con el cliente se llevó a cabo el día en que se le entregó la documentación final en la cual se incluyeron los resultados de las encuestas con sus gráficas y la interpretación de éstas.

4. Discusión

Más de la mitad de los trabajadores del restaurante demuestran tener vigor, es decir, mantienen altos niveles de energía y adaptabilidad mental durante la ejecución de sus tareas, tienen el deseo de aportar mayores esfuerzos que demuestran persistencia incluso ante situaciones difíciles. Sin embargo no es la totalidad de los trabajadores, ni todos los días. Por lo que hay oportunidad de mejora.

No hay una relación proporcional entre el vigor de los trabajadores y la dedicación a su trabajo ya que no hay entusiasmo por el trabajo en más del 50% de los colaboradores. Sin embargo, demuestran que si tienen orgullo del trabajo que realizan. Esta es un área de oportunidad para buscar estrategias de motivación. Mientras la tercera parte de los colaboradores dicen no dejarse llevar por su trabajo, más del 67% de los mismos están felices con la labor realizada, se puede decir que pierden la noción del tiempo debido a que disfrutan la tarea encomendada. Sin embargo, no hay congruencia y eso da oportunidad de realizar mejoras.

5. Bibliografía y Referencias

- [1] Beckard, Richard. (1969) *Organization Development Strategies and Models*. Addison-Wesley.
- [2] Bennis, W. G., (1966), *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, Addison-Wesley Publishing Company
- [3] Guizar, M. (2013) *Diseño organizacional. Principios y Aplicaciones*. 4ta. Ed. Mc Graw Hill.
- [4] Faria Mello, Fernando Achilles, (1995), *Desarrollo organizacional, enfoque integral*, México, Limusa.
- [5] Schaufeli, WB., Salanova, M., González-Roma. V. y Bakker, AB. (2002a). The measurement of Engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness studies*.
- [6] Sánchez, A., Gerardo. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de Documentacion*, N° 12, 235-254.