

**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO**  
**POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**“DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA  
EMPRESA TONY ROMA´S – LA CASTELLANA”**

**Autor:**

**Maclovia GALINDEZ LOPEZ**

**Profesor Guía:**

**Ricardo PETIT**

**Caracas, Enero 2006**

## INDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Portada	
Indice	
Introducción	3
Marco Institucional	5
Marco teórico	14
Dimensiones del clima organizacional	25
Contrato psicológico	28
Metodología del diagnostico	29
Instrumento de medición	33
Aplicación del instrumento	35
Análisis de los resultados	35
Diagnostico	36
Recomendaciones	51
Bibliografía	52
Anexo	

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias (franchising) alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo. Las renovadas estrategias de comercialización de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del departamento de Comercio estadounidense, a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejará dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años América Latina como otros mercados emergentes transitan sus propias experiencias con un despliegue más generoso en el Brasil, siguiéndolo México, Chile, Colombia, Argentina y El Caribe.

Hay un gran número de empresarios que contemplan otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión, para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios incierto.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la tienda. Desde el punto de vista del franquiciador, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste de una red comercial internacional y ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado están indisolublemente unidos.

Es por esto y por la necesidad de la Franquicia Tony Roma's en el Restaurant de la Castellana de medir el clima organizacional que se realizó una consultoría de procesos que permitió diagnosticar las áreas de oportunidades de la organización y sus fortalezas.

En la investigación se recopiló la información a través de: entrevistas semiestructuradas con el Gerente General Sr. Jacobo Zigelboim, los gerentes y el resto del personal y una encuesta; ambos basados en el Modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional. Se tabularon los resultados, realizando una descripción, cuantitativa y cualitativa de la data, así como el análisis y las recomendaciones.

Los resultados fueron presentados al cliente y se le propuso un proceso de intervención basado en las áreas de oportunidades que como consultores podíamos abordar directamente.

## MARCO INSTITUCIONAL



### La Franquicia Tony Roma's

Para efectos del diagnóstico de Tony Roma's en Venezuela es necesario conocer la historia de ésta famosa Franquicia tanto en el ámbito internacional cómo local:

### Historia de Tony Roma's

Un fin de semana en los años '70, los chefs David Smith y Tony Roma decidieron cocinar un baby back ribs (costillitas) en la parrilla. Era solo algo temporal, utilizando la receta secreta de barbacoa de Tony Roma. El lunes, ellos volverían a cocinar sus fabulosas hamburguesas y carnes en la parrilla, y seria su negocio de siempre en su pequeño restaurante Tony Roma en el norte de Miami, Florida, que abrieron el 20 de enero de 1972. El restaurante ofrecía una decoración casual y un ambiente confortable, genuinamente cordial, con un menú sencillo, pero con platillos sensacionales a precios accesibles. Tony Roma inauguró su segundo restaurante en el condado de Broward, Florida en el año 1976. Para Diciembre de ese mismo año se estableció presencia en la Costa Oeste con el desarrollo de otra unidad en Beverly Hills, California. Con una sola prueba de estas costillitas, los clientes inmediatamente los convencieron de cambiar sus planes.

Tony Roma's emergió como uno de los más populares y exitosos restaurantes en Miami y se estableció firmemente en un espacio de mercado propio e indisputable.

En enero de 1976, Clint Murchison Jr. , Financiero texano y propietario del equipo los vaqueros de Dallas, asistió a Miami para el Super Bowl; después de probar las costillas y ensalada de repollo de Tony Roma's, quedó convencido de que eran las mejores que había comido. Se entrevistó con Tony Roma's y adquirió los derechos de franquicia para los Estados Unidos, formando Roma Corporation, que posteriormente se convertiría en Romacorp Inc.

Romacorp tiene y opera mas de 280 Tony Roma's restaurants en los Estados Unidos y en 23 países a nivel mundial hasta el 2004. Desde Dallas a San Francisco, Orlando a Vancouver y desde Tokio a Madrid, Tony Roma esta creando un incidente internacional con sus costillas a la parrilla, carnes, pollo y mariscos. Tony Roma y el Chef David están retirados, pero mantienen los ojos abiertos en la internacional sensación que crearon: Tony Roma's, Famous for Ribs Restaurants (los restaurantes Famosos por sus costillitas, Tony Roma's).

La compañía propietaria de Romacorp es Sentinel Capital Partners, una empresa inversionista de New York, la cual adquirió a Romacorp en 1998. NPC International, un franquiciante de Pizza Hut, mantiene una pequeña porción de acciones de la compañía.

La Compañía Romacorp, Inc. tiene una actitud de "LO QUE SEA PARA HACER LO MEJOR"

En Venezuela, el primer restaurante Tony Roma's inició operaciones el 13 de Diciembre de 1.999 en La Castellana, Caracas, siendo este el segundo Restaurant en Latinoamérica para ese año. Rompiendo récords de ventas con más de \$3.000.000. Los socios de esta organización pensaron que el negocio de restaurantes era una excelente alternativa. Tenían varias alternativas: Comprar un restaurante existente, crear un nuevo local con un concepto innovador o traer una franquicia de un restaurante de éxito en EEUU. Ésta última fue la opción que tomaron, que podría ser la más costosa por que se debía pagar una regalía y un

pago anual, pero era la más segura. Un espacio en que la familia pudiera compartir un agradable almuerzo o cena diferente a la de otros restaurantes

El primer Restaurant Express abrió el 15 de Octubre del 2.001. En el 2.001, la casa matriz toma el concepto de Restaurant Express, inventado en su totalidad por éstos socios venezolanos, para entrar en el mercado de comida rápida, el cual era muy popular en Venezuela. En Venezuela están distribuidos así para la fecha del diagnóstico:

#### Restaurantes

Caracas:	Feria del Centro Comercial.CCCT
	Feria del Centro Comercial Sambil
	Feria del Centro Comercial El Recreo
	Centro Comercial El Tolón
Valencia	Centro Comercial Sambil
Maracaibo	Centro Comercial Centro Sur

Tony Roma's Express

Caracas, (CCCT, Sambil, El Recreo), y Maracay (CC Las Americas).

Número de Franquicias:

Siete (7) Franquicias en Venezuela

Restaurantes: Cuatro (4)

Express: Cinco (5)

Persona Contacto: Jacobo Zighelboim

Costo Aproximado de la inversión:

Restaurant : De \$800mil a \$1millón

Express: De \$300mil a \$500mil

Las Regalías: Son de 8,5% para ambos casos, incluyendo el Fee de Mercadeo.

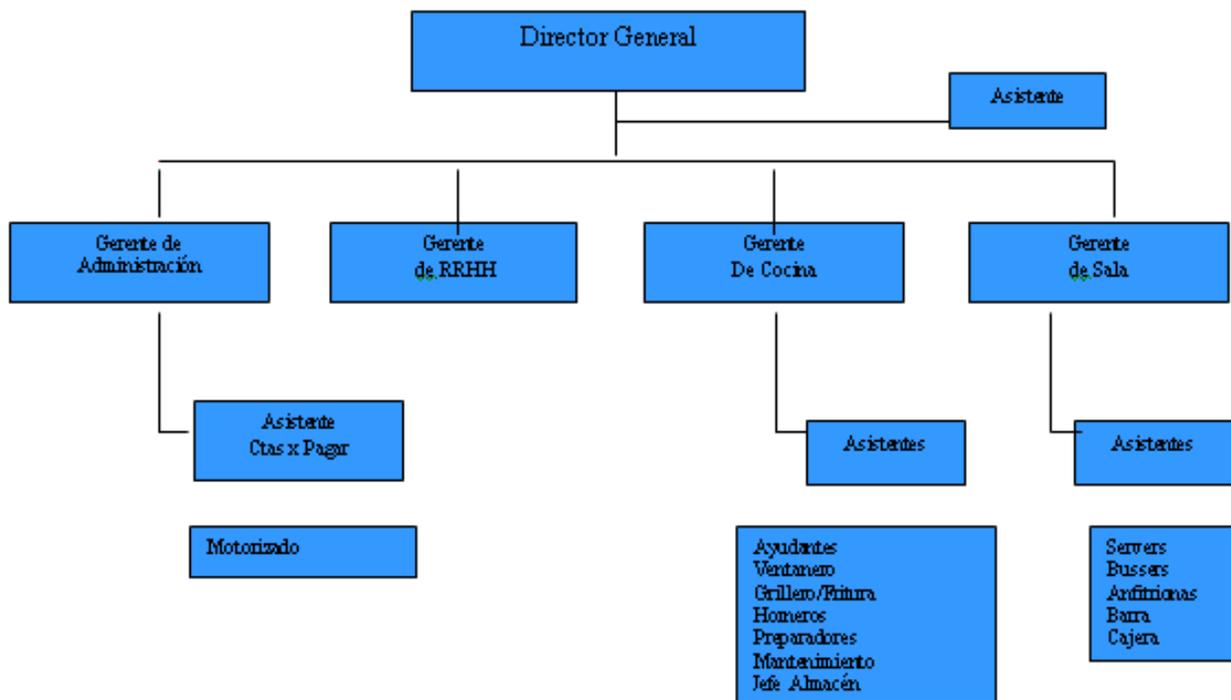
Las unidades propias son. CCCT, La Castellana y Valencia, Las Franquicias son Sambil, Maracaibo, El Recreo y Maracay

El estudio se realizará en el Restaurant de la Castellana, por ser el primero que se fundó en Venezuela y el que reúne mayor número de trabajadores

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAMIENTO:**

La Estructura Organizacional de Tony Roma's, está constituida por una Junta Directiva conformada por cuatro socios, de los cuales uno de ellos, - el socio operador.- es el Director General de éste Restaurant de la Castellana.

La Estructura Organizacional de Tony Roma's la Castellana es como se presenta en el organigrama:



Está conforma por un Director Gerente (Socio Operador) que tiene entre sus responsabilidades la toma de decisiones inmediatas en el restaurant: en cuanto al personal, campañas publicitarias, innovaciones a todo nivel, análisis de ventas y compras, todo esto soportado por la participación y trabajo de los diferentes gerentes de la organización; la toma de decisiones surge de las reuniones que se tiene con todos los gerentes, analizando el rendimiento de cada uno de key ítems (productos).

La gerencia media está conformada por cuatro gerentes: el Gerente Administrativo encargado de las compras, contabilidad, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, impuestos, entre otros. El Gerente de Recursos Humanos que tiene bajo su responsabilidad procesar todo lo referente a nóminas, reclutamiento, selección de personal, detección de necesidades de adiestramiento y velar por el mantenimiento de las obligaciones gubernamentales y municipales. Gerente de cocina que planifica, dirige y controla la elaboración de los productos y su calidad soportado por:

- Ayudantes: Que colaboran con todos los miembros de la cocina
- Ventaneros: Encargados de colocar las ordenes para su salida
- Grileros: Encargos de montar las piezas en el grill
- Horneros: Encargados de hornear
- Preparadores: Que preparan la comida y las remesas del día siguiente

Gerente de sala que planifica, controla y dirige el trabajo de los asistentes y decide que asistentes, van a estar en las diferentes zonas las cuales son cuatro: Los asistentes son:

- Anfitriona: Recibe, ubica, encargada del despacho a domicilio (Delivery)
- Server: Sirve, entrega y canta la carta
- Busser: Que recogen los platos vasos, entre otros.
- Barra : Atención de barra
- Cajera: Control y emisión de facturas.

Su trabajo diario consiste en

1. Apertura, se realiza una reunión antes de abrir para dar el feedback de cómo fue día de ayer y cuanto vendió cada uno de 11:15 a 11:30. Se trasmite lo que se quiere impulsar.
2. A las 11:30 Chequeo de Línea, supervisión de key ítems y 25 min. , con el gerente de cocina (kitchen manager). Se abre alas 12.30 y esté en sala de ésta hora hasta las 2:30. Después realiza labores administrativas.
3. Se da la distribución de las zonas a cada uno, croquis para rotar al mesonero por rango, de esta manera se le presentan nuevos rangos cada día para atender y se lleva un registro de las ventas del mesonero.
4. Se realiza la requisición de los productos de almacen para llevarlo a áreas de fácil acceso (se realiza dos veces por semana) Hoja de Stock

5. Recibe de los proveedores cervezas, refrescos

6. Las ventas semanales se comunican el viernes

Es importante destacar que el Restaurante no es parte de ninguna Cámara del gremio, ni de la cámara de Profranquicia, aún cuando el Director General, ha asistido a algunos eventos, le parece que es una oportunidad importante para enterarse de las experiencias de las otras franquicias, pero no se han asociado porque el costo de la anualidad es muy alto. Considera que las condiciones de trabajo son mejores que en otras franquicias, el Cocinero viene de Friday's.

\*Presenta como dificultad el tener un stock considerable de costillitas, aún cuando en la actualidad poseen un inventario considerable de las mismas. Pues para poderles vender las costillitas el proveedor debe vender el lomo de cerdo y no es lo usual, pues nuestra cultura ve el lomo de cerdo como dañino.

En Tony Roma´s Venezuela, se importa de EEUU:

- El Recipe House (La receta)
- El Know House. El cómo operar propio de esta franquicia
- La Máster de Franquicia visita cada 4 meses aproximadamente para velar por el correcto manejo, y para la apertura de nuevas tiendas
- Se comunican vía Internet de manera importante

En cuanto al mercadeo la Máster de Franquicia en EEUU, enviaba cuñas de otros países para colocarles sólo la voz, productos POP, etc.; pero ahora con las nuevas disposiciones legales no es posible hacerlo, de manera que las cuñas que existen en la TV son elaboradas en el país.

Existen manuales de procedimientos para los Busser y los Server

Mensualmente se premia al mejor empleado, se les otorga un beneficio económico preestablecido y su foto se le coloca en cartelera. La decisión de quién es el mejor empleado la toman los gerentes de sala, el de cocina y no se escoge a la misma persona el mes siguiente, las decisiones son subjetivas. La premiación es en función del mayor nivel de ventas

### **Cultura Organizacional**

La cultura de Tony Romas consiste en lograr que los clientes perciban que se encuentran en el mejor restaurant de costillas del mundo, en donde los sabores de sus menús son incomparables, la atención es sin igual y en un ambiente familiar.

### **Recursos Tecnológicos:**

Tony Roma's está dotado de un sistema de computadoras y Palm que consolida la información de las ventas del restaurant, lo que permite hacer cierres diarios y obtener la información de las ventas de los busser, además se puede obtener las ventas de los otros restaurantes, para después consolidarla. Adicionalmente cuenta con las computadoras y sistemas administrativos que permiten realizar el trabajo administrativo y de recursos humanos.

Toda organización que planea su estabilidad y crecimiento en el mercado debe saber hacia donde quiere ir, que es lo que quiere hacer, cómo quieren hacerlo y con qué quiere que se identifiquen sus trabajadores, lo cual se determina con la misión y la visión de la organización.

### **MISIÓN:**

En Tony Roma's nos esmeramos para que el servicio sea tan excelente como la comida y brindar los mayores niveles de satisfacción, para los empleados y clientes con la actitud de "LO QUE SEA PARA HACERLO LO MEJOR"

### **VISIÓN:**

Lograr firmemente un espacio de mercado propio e indisputable, respaldo a por la alta calidad de productos y servicios.

## MARCO TEÓRICO

Para realizar el estudio diagnóstico en El Restaurant Tony Roma's La Castellana se presenta el marco teórico de referencia, objetivo general y alcance específico

### **Origen de las Franquicias**

El término franquicia ya era empleado en la Edad Media, haciendo referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito con relación a determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales. El origen de la palabra franquicia bien podría ser el término francés franc durante el medievo. El primer documento que refleja la concesión de una franquicia está fechado en marzo de 1.232, y fue otorgado en la localidad francesa de Chambey. Con la llegada de la Edad Moderna se pierde la pista al término franquicia en Francia, de la que no se tiene constancia documental hasta ya entrado el siglo XXI, y esta vez en los Estados Unidos de Norteamérica. En efecto las necesidades de expansión de la industria del Norte, triunfante tras la guerra civil, lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes del Sur y del Oeste. Reaparece pues el término franquicia, y esta vez ya contiene la esencia que lo caracterizará hasta nuestros días, es decir la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin común.

### **Que es una franquicia**

#### *Definición*

La franquicia, es un método de colaboración continuada, que se establece entre dos partes jurídicamente independientes – Franquiciador y Franquiciado- y que se regula a través de un contrato, mediante el cual, en una Empresa o Profesional (Franquiciado) obtiene una licencia o derecho para utilizar su nombre, su marca, sus productos, servicios o procedimientos, junto con la reputación

asociada a los mismos, con el fin de establecer un negocio y explotarlo rentablemente. A cambio el franquiciador recibe una cuota inicial de entrada y un "Royalty" permanente por los servicios de ayuda técnica, comercial y de gestión de préstamos al Franquiciado.

## ***Ventajas y Desventajas de las franquicias***

### ***Ventajas***

La franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes, de acuerdo con la administración de pequeños negocios, Ellas son:

- **Reputación:** Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el nuevo concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público
- **Capital de trabajo:** Cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- **Experiencia:** El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- **Asistencia gerencial:** El propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.
- **Utilidades:** Al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadenas.
- **Motivación:** Debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

## ***Desventajas***

Existen desventajas para el concesionario. He aquí algunas de ellas:

- **Derechos:** Los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- **Menos independencia:** Debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
- **Estandarización:** Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
- **Lentitud:** Debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
- **Cancelación:** Es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
- **El control:** El franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción.
- **El competidor:** Si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.

## ***Ventajas del franquiciante***

- Bajos costos y riesgos de desarrollo, porque el costo y el riesgo son asumidos por el franquiciado.
- Genera una presencia global a bajo costo
- Lograr adueñarse rápidamente del mercado.
- Valorizar y capitalizar la marca.

- El manejo o dominio de la distribución
- Hacer economías de escala
- Preparar operaciones financieras.
- Obtener la fidelidad del consumidor
- Actuar en materia de innovación

***Ventajas para el franquiciado:***

- Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de sí mismo, así sea él quién labore en su propio establecimiento de comercio
- La adquisición de conocimientos (Know How).
- Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.
- Obtiene mejores precios de compra en razón del volumen total de suministros de la franquicia.
- El beneficiarse de un nombre conocido.
- Capacitación inicial y permanente, porque este es un contrato evolutivo: los productos, el servicio, Know How son objeto de un constante mejoramiento con el solo fin de hacer progresar
- La experiencia del centro piloto
- El sostenimiento logístico de la central
- La publicidad.

### ***Desventajas para el franquiciador***

- Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con sus consecuencias funestas para la cadena.
- Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo el crecimiento de la cadena, y su detección tardía.
- Peligro del desprestigio de la marca
- Utilidad menor para el franquiciador, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
- Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
- Falta control sobre la calidad.
- Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.

### ***Desventajas para el franquiciado***

- Debe pagar montos iniciales periódicos al franquiciador.
- No es propietario del nombre y marca comercial.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador
- Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.

A continuación se presenta lo que recibe el franquiciador en retorno por la franquicia:

- Derecho de franquicia. Es un pago anticipado de una sola vez que los concesionarios hacen directamente a quién les concede la franquicia para ser parte del sistema de concesiones. El pago le reembolsa al franquiciador los

costos de ubicación, calificación y entrenamiento de los nuevos concesionarios.

- Regalía. Es un pago anual, de las ventas del concesionario que se paga al franquiciador. Estos pagos representan los costos de hacer negocios como parte de una organización de concesiones.
- Derecho de publicidad. Es un pago anual, usualmente menos de 3% de las ventas, que cubre la publicidad corporativa. Las ganancias por venta de equipos, provisiones o servicios o productos terminados al concesionario.

### ***Características que debe buscar un franquiciante en un franquiciatario.***

Con respecto a la experiencia de los franquiciatarios maestros en los últimos años, casi siempre que ha habido éxito, se ha podido percibir que el franquiciatario maestro reúne la mayoría, si no todas, las características elementales que debe buscar un franquiciante para el desarrollo de su concepto en un país extranjero:

- Conocimiento del mercado local.
- Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
- Actitud flexible
- Recursos económicos necesarios
- Recursos administrativos necesarios
- Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante
- Experiencia de negocios en el país del franquiciante
- Conocimientos del mercado inmobiliario de su país
- Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema

- Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.
- La facilidad para obtener una franquicia se basa bastante en el estamento legal, ya que todo desde el principio debe tener un carácter legal, y formal. Desde la solicitud a la franquicia hasta la culminación del contrato de representación y franquicia.

El tipo de franquicia a la que pertenece Tony Roma's es el de Franquicia Master: que es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un máster franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. El máster franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.

Según la evolución del concepto, derechos cedidos y transmisión de Know How Tony Roma's pertenece a las franquicias en donde el franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente.

El franquiciado recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos.

Como toda organización humana en ella se percibe un clima organizacional que da referencia del manejo de la dinámica de la organización y sus procesos, por tanto es necesario conocer que es el clima organizacional

## **CONCEPTO DE SISTEMAS**

Las organizaciones tienden a verse como un sistema y los sistemas se definen como: un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos/energía/materia, para proveer información/energía/materia. Existen sistemas abiertos y sistemas

cerrados y existen muchas teorías que consideran las organizaciones como sistemas abiertos.

Consideramos a ésta organización como un sistema abierto. Los sistemas abiertos: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa

## **SISTEMA ABIERTO**

Se considera la organización en estudio como un sistema abierto

- El sistema abierto interactúa constantemente con el ambiente en forma dual, o sea, lo influencia y es influenciado.
- El sistema abierto puede crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales.
- Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas.

El sistema abierto es un conjunto de partes en interacción constituyendo un todo sinérgico, orientado hacia determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como

elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.



Figura - 2

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 2, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, Figura 3.

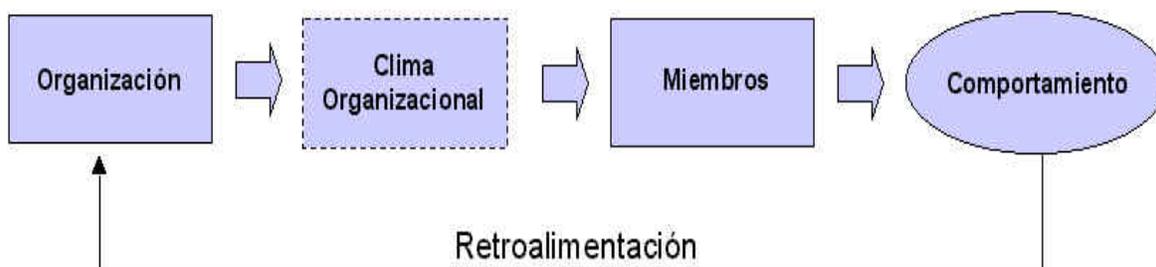


Figura - 3

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Basándose en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional que se ajusta a las necesidades del diagnóstico:

*El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)*

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional, que se empleó como modelo para el estudio del presente diagnóstico.

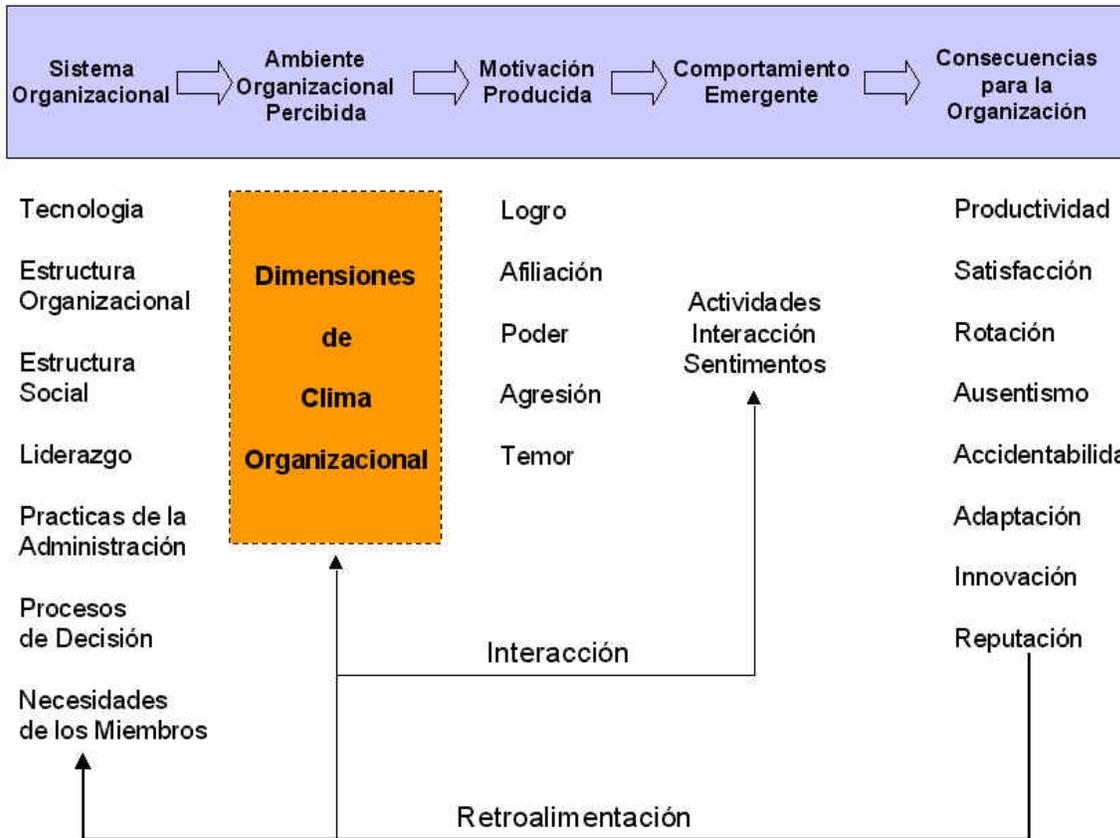


Figura - 4

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

## **DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Litwin y Stinger, postulan la existencia de nueve dimensiones que explican el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

### **1. ESTRUCTURA**

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

### **2. PROCESOS DE DECISIÓN Ó RESPONSABILIDAD (empowerment)**

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

### **3. RECOMPENSA**

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

### **4. DESAFIO**

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

### **5. RELACIONES**

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

### **6. COOPERACIÓN**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

### **7. ESTANDARES**

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

### **8. CONFLICTOS**

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## 9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional pueden permitir que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.

Según Alexis P.Gonçalves “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retro información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organización influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros”(7) Estos estudios permiten en síntesis efectuar intervenciones certeras tanto al nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, etc. Las posibilidades están abiertas y se pueden incrementar aún más. Es importante tener siempre a presente que en el recurso humano se encuentra el capital empresarial más valioso, ya que es el que posee y desarrolla el know how organizacional.

## CONTRATO PSICOLÓGICO

El contrato psicológico es una herramienta de gran importancia para el establecimiento de cualquier acuerdo, en este caso para la consultoría.

**“La noción de un contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización” (SCHEIN, E. 1982:20-21).**

El contrato psicológico determina fuertemente la conducta de las organizaciones aún cuando no aparece escrito.

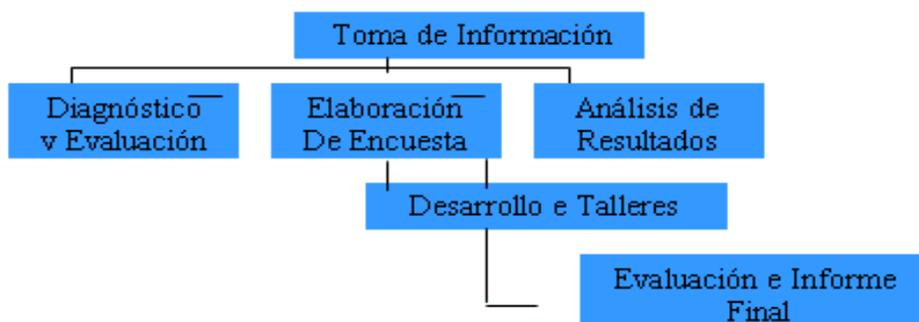
## METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

### OBJETIVOS DEL PROCESO DE CONSULTARÍA

1. - Identificación de áreas claves a mejorar
2. - Análisis y Evaluación de las áreas a mejorar
3. - Implementación de Metodología Positivista para la Solución de los Problemas
4. - Refuerzo de la Identificación con la Empresa
5. - Refuerzo del Espíritu de Colaboración con el Grupo
6. - Refuerzo de la Identificación con el Servicio al Cliente

### OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el ambiente organizacional percibido, las motivaciones que se producen dentro de la organización, los comportamientos emergentes y las consecuencias que toda esta dinámica ocasiona en los empleados del Restaurant Tony Roma's de la Castellana en el trimestre Abril - Junio 2005, para contribuir a mejorar las áreas de oportunidad y potenciar las fortalezas encontradas en la organización.



## **Etapas del diagnóstico:**

### **I Etapa:**

- Contacto inicial con los cuatro principales accionistas de Tony Romas Venezuela para conocer la situación actual de la organización y establecer el contrato psicológico.
- Elaboración de propuesta inicial para el cliente
- Presentación de la propuesta y discusión de la misma con el cliente
- Aceptación de la propuesta

### **II Etapa:**

- Conocimiento y recolección de información de la organización; misión, visión, estructura, relaciones intrínsecas y extrínsecas.
- Conocimiento de la estructura física (instalaciones) del restaurant.

### **III Etapa:**

- Adaptación y elaboración de la encuesta
- Validación del instrumento con el cliente
- Aplicación del instrumento al personal del restaurant Tony Roma's de la Castellana.
- Análisis de los resultados

### **IV Etapa:**

- Presentación de los resultados e informe al cliente
- Propuesta de intervención

- Validación de la propuesta de los factores a mejorar

### CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	JUNIO	JULIO	AGOSTO SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Diagnóstico Organizacional	XXXXXX			
Elaboración de Encuestas		XXXXXX		
Toma de Encuestas			XXXXXX	
Análisis de Resultados			XXX	XXX

#### RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:

Se realizó la primera entrevista con la Junta Directiva en donde se les ofrecieron los servicios de consultoría para su prestigiosa organización. Se estableció el contrato psicológico a través de una serie de entrevistas semi - estructuradas basada en el modelo de Litwin y Stinger con el director general y sus gerentes: se acordó que el estudio:

- Se realizaría en seis meses,
- Que el Director General facilitaría, el manual de procedimiento para la preparación de los alimentos y la información concerniente a la estructura y mística de la organización.

- Se presentó a los Gerentes: de cocina, de sala, administrativo los consultores que estaríamos realizando el estudio.

De la información recolectada a través de las entrevistas semiestructuradas se le planteó al Director Gerente, aplicar a la población del restaurant un instrumento de clima organizacional, para obtener la información concerniente a la percepción de los empleados, acerca de la organización con respecto a un conjunto de dimensiones.

De acuerdo a los parámetros establecidos en la propuesta aceptada por el Cliente se mantuvieron reuniones de trabajo con el Sr. Jacobo Zighelboim, Director de la compañía inversora en la franquicia y quien mantiene sus oficinas centrales en la sede del establecimiento objeto de la consultoría, ubicado en La Castellana, Caracas.

Se realizaron varias sesiones de trabajo con el Director y los Gerentes de las diferentes áreas de la empresa: Gerente de Administración, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Sala y Gerente de Cocina, en forma conjunta e individualmente, con quienes se trató el objeto del trabajo a realizar y se efectuaron preguntas relativas al mismo, con cuyas respuestas, comentarios y diálogo se obtuvo una imagen de la organización y de sus principales ventajas y áreas de oportunidad.

Asimismo, se mantuvo con el Director una constante evaluación y contraste de los comentarios y opiniones recibidas de los diferentes Gerentes y del personal en general de la organización.

Adicionalmente, se realizaron visitas al local de todas las áreas de la empresa, tanto en momentos de tranquilidad o recesos operativos de clientes como en momentos de afluencia de los mismos, con el fin de constatar directamente los diferentes pormenores físicos y de servicio operativo en la organización.

## **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Se revisaron diversos instrumentos que permitieran medir el clima organizacional y se escogió el modelo realizado por la BNA (Biblioteca Nacional Argentina, aplicado para medir el clima organizacional de esta institución), que posee las dimensiones que se consideraban importantes medir en esta investigación (Anexo)

La escala de la encuesta, es una escala de Likert de cuatro (4) en donde los valores de las respuestas fueron:

- 1: NUNCA, INSATISFECHO, TOTAL DESACUERDO.
- 2: POCAS VECES, POCO SATISFECHO, ALGO DE ACUERDO.
- 3: CASI SIEMPRE, SATISFECHO, DE ACUERDO.
- 4: SIEMPRE, MUY SATISFECHO, TOTAL ACUERDO.

El instrumento constó de 30 preguntas cerradas en las cuales se midieron las siguientes dimensiones:

1. Sentido de pertenencia a la organización
2. Información
3. Cooperación
4. Relación con mi superior
5. Calidad de vida Laboral
6. Educación, Capacitación y entrenamiento
7. Puesto de Trabajo.
8. Visibilidad de los Directivos.
9. Actitud o compromiso hacia el cambio

1. - Sentido de pertenencia: nivel de identificación que posee el empleado con la organización
2. - Información: efectividad y oportunidad de la información de la organización al empleado.
3. - Cooperación: Apoyo entre los empleados del departamento y/o de las diferentes unidades
4. - Relación con mi superior: Actitudes percibidas por los empleados de sus superiores y del director general a cerca del reconocimiento de los logros, ofrecimiento de oportunidades de trabajos, resolución de conflictos
5. - Calidad de Vida Laboral: Condiciones físicas en las que se desarrollan las tareas
6. - Educación, Capacitación y entrenamiento: Niveles de instrucción, preparación para el desarrollo de las funciones y personalmente.
7. - Puesto de Trabajo: Niveles de satisfacción con el puesto de trabajo, disponibilidad tecnológica, posibilidades de desarrollo, niveles salariales.
8. - Visibilidad de los Directivos: Presencia, accesibilidad y niveles de respuestas de parte de los directivos.
9. - Actitud o compromiso hacia el cambio: Actitudes de los directivos y el personal que conllevan al cambio

Los cuales se evaluaron en términos de confiabilidad y validez y arrojó ser confiable en un 93% y valido

## **APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO:**

El instrumento fue aplicado a una muestra de treinta dos personas de una población 87 empleados en términos generales de la organización.

Los consultores explicaron el objetivo de la encuesta y las instrucciones de forma clara y precisa e informaron la importancia de responder a cerca de la percepción general con respecto a la organización, explicándoles que la información obtenida sería confidencial y en miras de una mejora del clima o ambiente organizacional, lo que permitió un nivel de respuestas más transparente.

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Una vez terminada la aplicación del instrumento se procesó la data empleando el programa Excel y el SPSS para corroborar los resultados de las mismas.

El análisis del clima organizacional de Tony Roma's, se hizo a través de nueve dimensiones que se presentaron con anterioridad

La encuesta fue respondida por 32 personas de un universo total de 87 empleados, que corresponde a un 37 % del personal, por lo tanto se considera que la muestra es representativa del universo de la población del personal de Tony Roma's - La Castellana

Las personas que respondieron la encuesta formaban parte de las siguientes unidades:

ÁREA ANFITRIONAS CUATRO PERSONAS

ÁREA BUSSER: CUATRO PERSONAS

ÁREA SERVER: SIETE PERSONAS

ÁREA ADMINISTRACIÓN: CINCO PERSONAS

## ÁREA COCINA: SIETE PERSONAS

### DIAGNOSTICO

#### TECNOLOGÍA

- Desarrollo al primer nivel en su campo de actividad.
- Sistemas de Gestión de la casa matriz, en Estados Unidos.
- Adaptación de implementos mecánicos industriales en la cocina.
- Adaptación de sistemas de computación para el control de los pedidos, servicios y facturación.
- Implementación de sistemas audiovisuales para el entretenimiento de los clientes.
- Sistemas de entrenamiento, procesos, normas y procedimientos desarrollados por la casa matriz, adaptados al medio venezolano.
- Sistemas de control de gestión y rendimiento de los productos.
- Sistemas de monitoreo de la calidad de los productos y de la satisfacción de los clientes en forma directa y por medio de elementos de control en forma secreta.

#### ESTRUCTURA SOCIAL

- Trabajadores de diferentes niveles sociales.
- Trabajadores con diferentes niveles educativos, algunos universitarios, otros bachilleres, otros sólo primaria.
- Estructura mixta, varones y hembras, sin distinción particular en ninguna área, excepto las anfitrionas (acompañantes a la mesa).

- Posibilidad de adaptación por flexibilidad en los horarios.
- Horarios diurnos, nocturnos, por turnos y fines de semana.
- Buen ambiente de trabajo.
- Premios periódicos por metas, comportamiento, servicio, etc.
- Premio destacado al mejor trabajador del mes.
- Sistema de entrenamiento previo y períodos de prueba.
- Capacidad de ascenso para los trabajadores, limitada para los Gerentes.

## **LIDERAZGO**

- Relación estrecha entre los grupos.
- Alto nivel de participación, compañerismo y colaboración.
- Implementación de prácticas deportivas de fin de semana (baloncesto). Para incrementar la interrelación y conocimiento de los trabajadores, gerentes y ejecutivos.
- Contacto continuo de los trabajadores con los Gerentes.
- Evaluación continua por resultados, unida a un proceso de remuneración por puntos.
- Capacidad de aprendizaje y desarrollo.

## **PRACTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

- Sistema de remuneración y reparto de los ingresos por pago adicional del 10% basado en puntuaciones por méritos y desempeño.

- Alto nivel de remuneración, comparado con competidores del mismo ramo de actividad.
- Areas administrativas desorganizadas; existe plan de remodelación.
- Incorporación de actividades paralelas en ciertos niveles de cargos de los trabajadores de la empresa: Desarrollo de los servicios de entrega al público y abastecimiento de comida e implementos para los Tony Roma's Express.
- Incentivos por promoción de productos de proveedores participantes.

## **PROCESOS DE DECISIÓN**

- Reuniones semanales de los Gerentes con el Director.
- Verificación diaria por parte de los Gerentes del movimiento de las actividades.
- Análisis de los resultados mensuales por áreas de actividad, por productos, por promociones y por secciones de horarios con el fin de tomar medidas para promocionar determinados productos más rentables o con mayor nivel de stock.
- Motivación al personal a través de la designación por consenso entre los Gerentes de los trabajadores mas destacados

## **GOBIERNO – CLIENTES    PROVEEDORES – COMPETENCIA**

Del resultado de nuestras entrevistas y de la evaluación de diferentes informes facilitados por el cliente u obtenidos de otras fuentes, tales como el IESA, página Web de Tony Roma's Internacional y otras. Se determinó que el esquema de relación con los Clientes, proviene de normas de uso internacional adaptadas por la franquicia venezolana a las circunstancias y necesidades locales y controladas exhaustivamente en la empresa local.

- Respecto a los Proveedores, parte de los productos se obtienen de la casa matriz, tales como salsas especiales, de fórmula secreta y otros elementos representativos de la marca. En cuanto al abastecimiento local del principal producto de la franquicia, es decir las costillas se hizo un estudio de mercado y se consiguieron diversos proveedores del producto los cuales se han ido diversificando e incrementado en el desarrollo del crecimiento de la organización. Se mantiene buenos vínculos para el aprovechamiento de las promociones con proveedores.
- Asimismo, el incremento del costo del dólar ha hecho pensar a la empresa en acudir a la organización Cadivi para la importación de determinados productos autorizados a dólar controlado, mas aún en razón de la próxima aplicación de la nueva Ley Cambiaría.
- Son buenos conocedores de la competencia, con la cual en algunos casos mantienen por parte de algunos socios participación accionaria y continuamente están evaluando los cambios en la misma con el fin de adaptarse a las demandas del mercado. Asimismo mantienen análisis continuos de rendimiento por tipo de producto.
- La parte gubernamental fundamentalmente se expresa en el control riguroso del Seniat y a tal efecto han realizado adaptaciones de sus procedimientos administrativos con el fin de responder a las nuevas necesidades legales. El Seniat les cerró en una oportunidad el local pero por un solo día y se subsanó rápidamente el impasse.

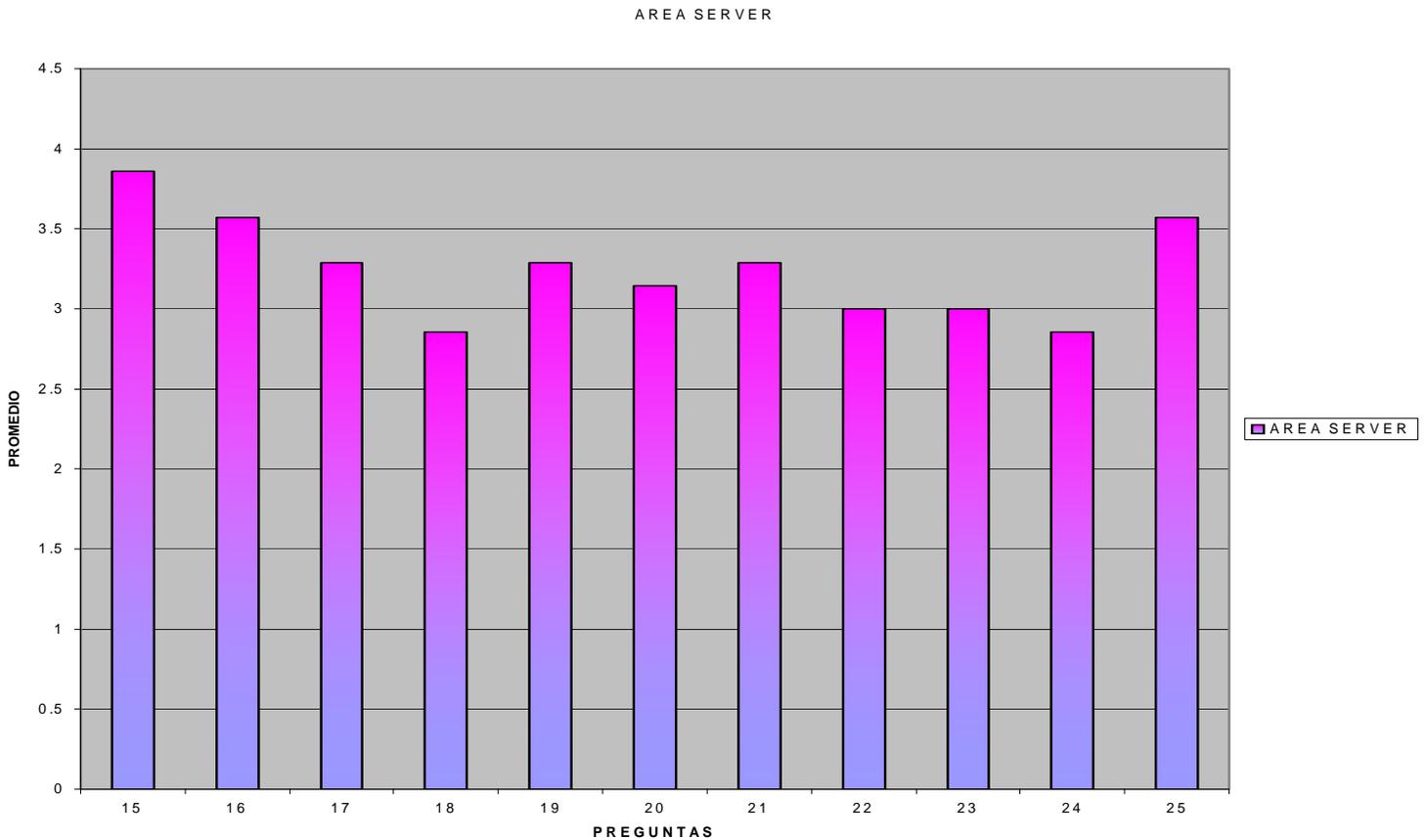
Los resultados anteriores fueron obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas basadas en el modelo teórico de Litwin y Stinger a cerca de cómo estaba conformado el Sistema Organizacional en donde se tienen las diferentes percepciones de los empleados de esta organización en las Dimensiones de:

1. Sentido de pertenencia a la organización

2. Información
  
3. Cooperación
  
4. Relación con mi superior
  
5. Calidad de vida Laboral
  
6. Educación, Capacitación y entrenamiento
  
7. Puesto de Trabajo.
  
8. Visibilidad de los Directivos.
  
9. Actitud o compromiso hacia el cambio.

Los gráficos siguientes se extraen de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de clima aplicado a la muestra de los empleados del Restaurant de Tony Roma's de la Castellana

## DIMENSIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL ÁREA DE SERVER

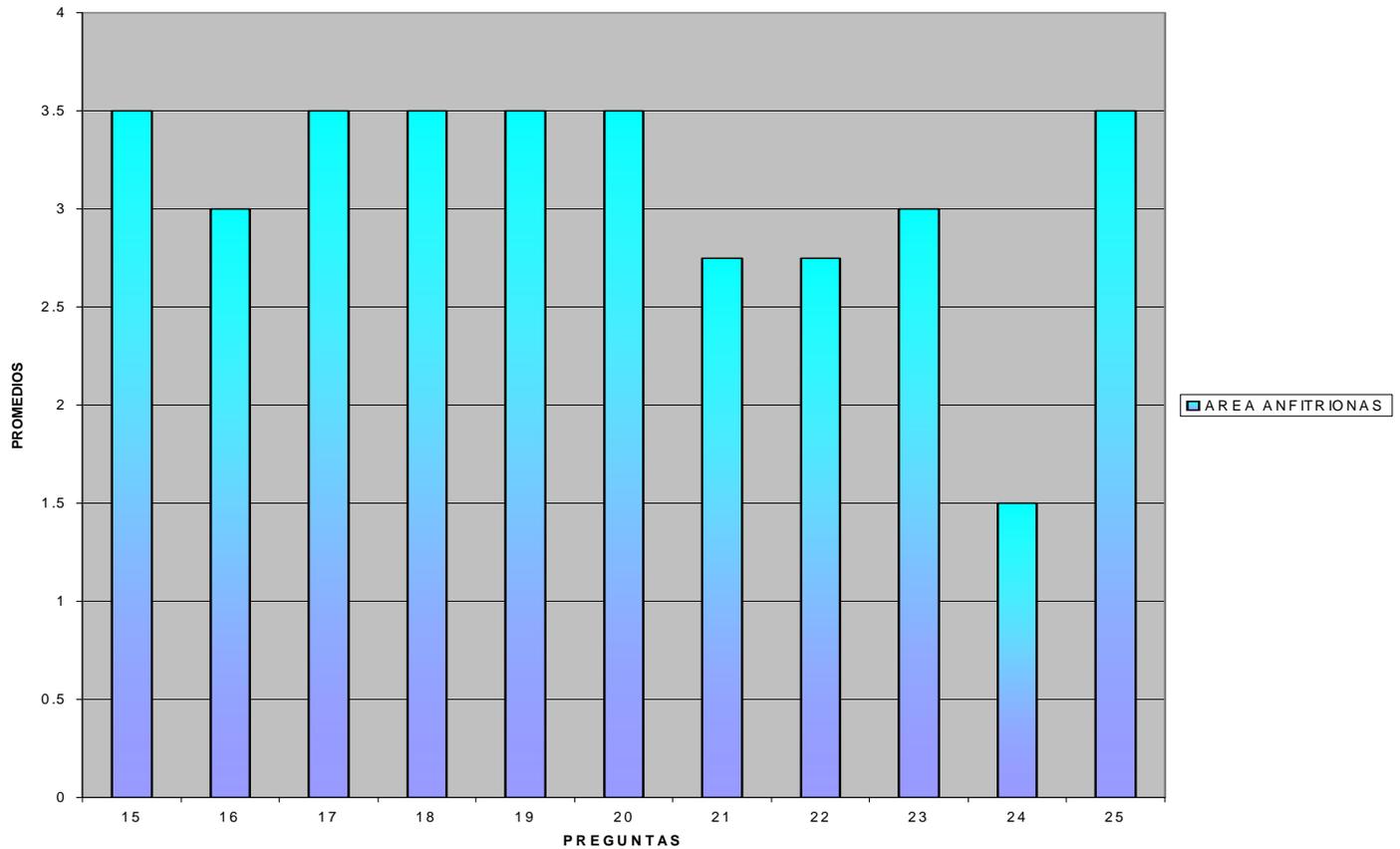


En el área de los Server las preguntas que obtuvieron menor puntuación en la Dimensión Nivel de Satisfacción general fueron:

18. Capacitación necesaria para planificar, controlar y mejorar la calidad (Subdimensión Educación, capacitación y entrenamiento)

24. Accesibilidad frente a los requerimientos del personal (Visibilidad de los Directivos)

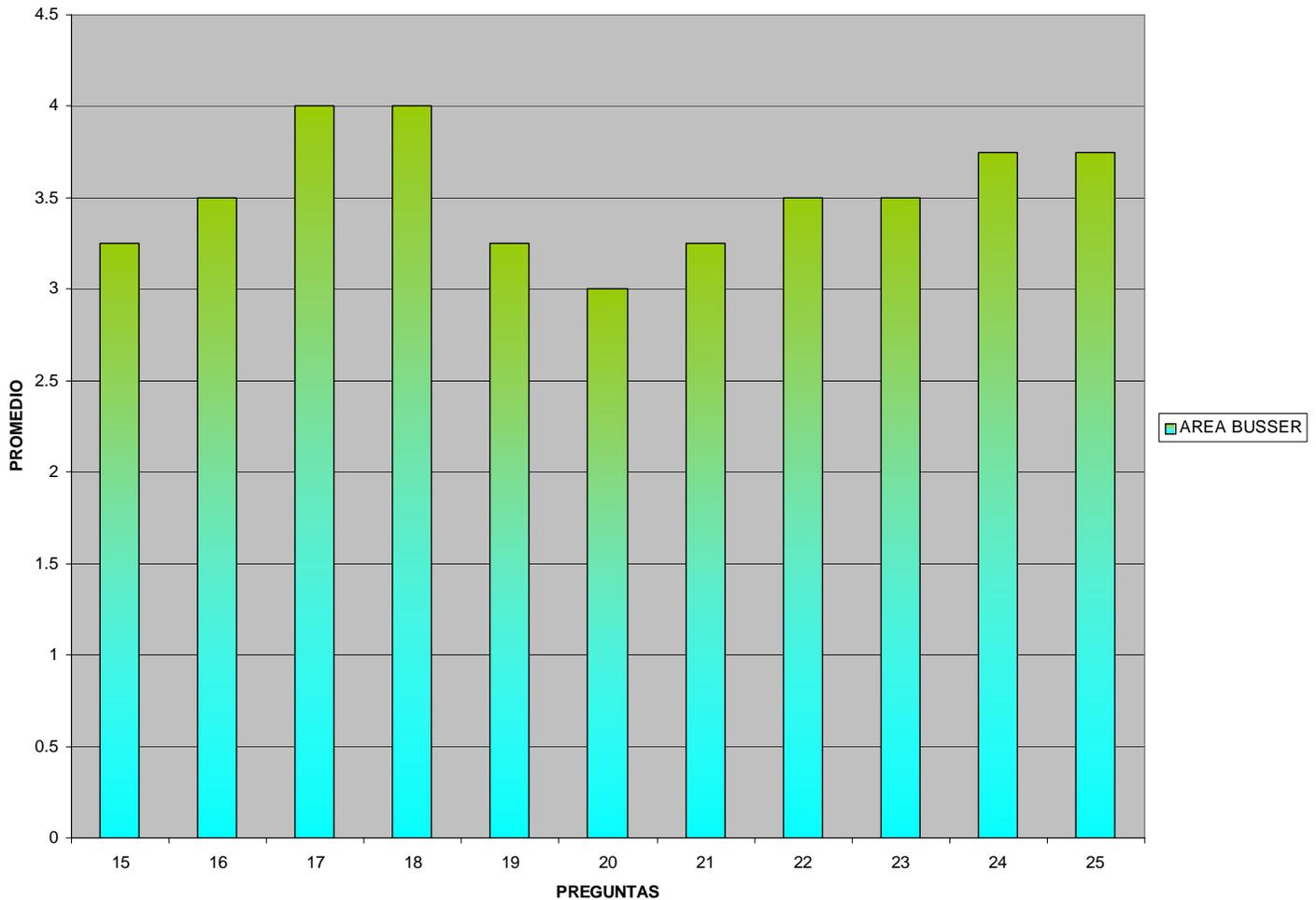
## DIMENSION NIVEL DE SATISFACCION GENERAL AREA ANFITRIONAS



En el área de las Anfitrionas las preguntas que obtuvieron menor puntuación en la Dimensión Nivel de Satisfacción general fueron la :

- 21. Posibilidades de desarrollo en mi tarea o en la empresa (Puesto de Trabajo)
- 22. Nivel de Remuneración o beneficio (Puesto de Trabajo)
- 24. Accesibilidad frente a los requerimientos del personal (Visibilidad de los Directivos)

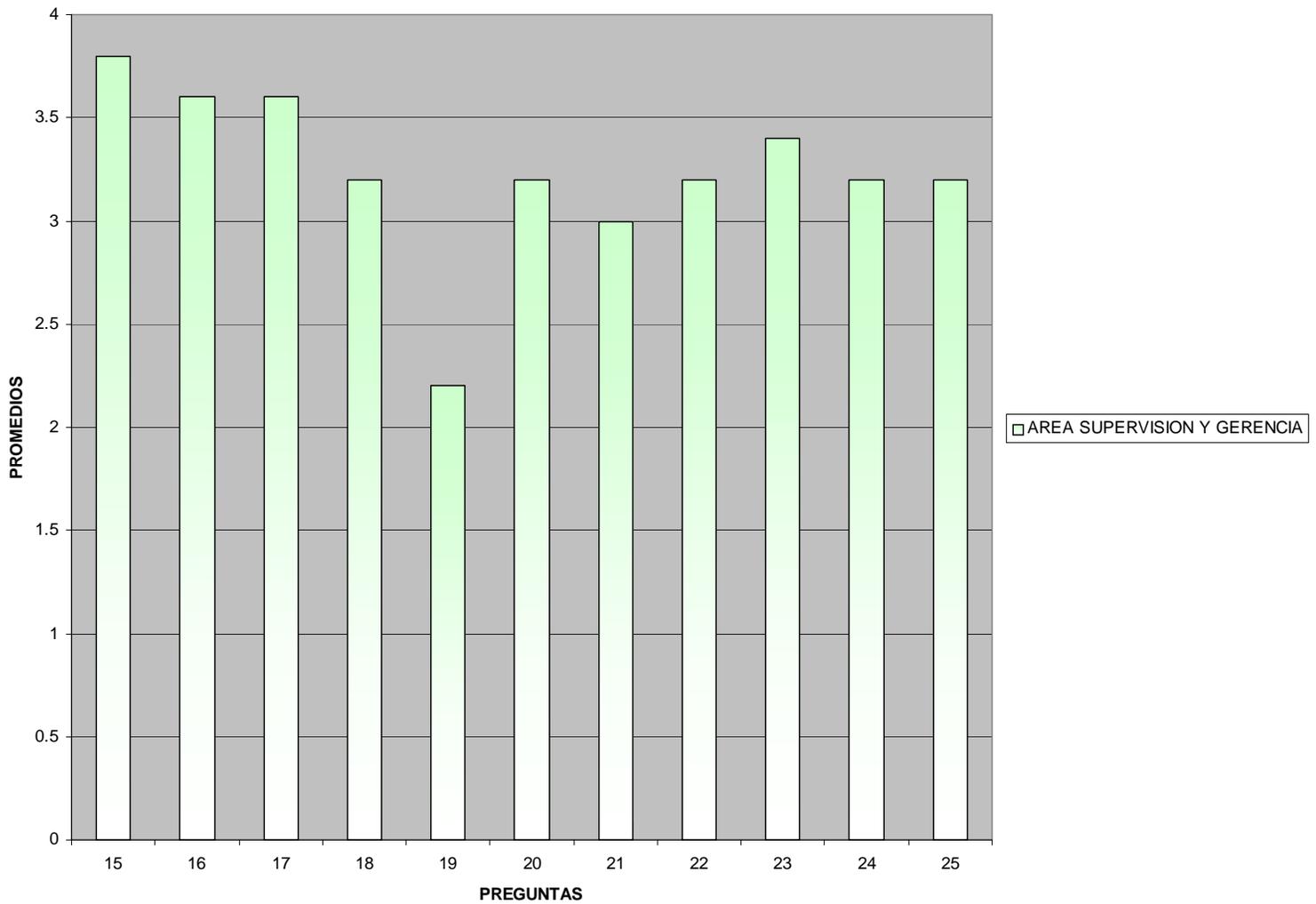
## DIMENSIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL AREA DE BUSSER



En el área de los busser las preguntas que obtuvieron menor puntuación en la Dimensión Nivel de Satisfacción general fueron la :

- 15. Condiciones físicas del ambiente en las que desarrollo mi tarea (Calidad de vida Laboral)
- 19. Satisfacción general con mi puesto de trabajo (Puesto de trabajo)
- 20. Disponibilidad de equipamiento informático y tecnología para el desarrollo de mi actividad (Puesto de trabajo)
- 21. Posibilidad de desarrollo en mi tarea o en la empresa (Puesto de trabajo)

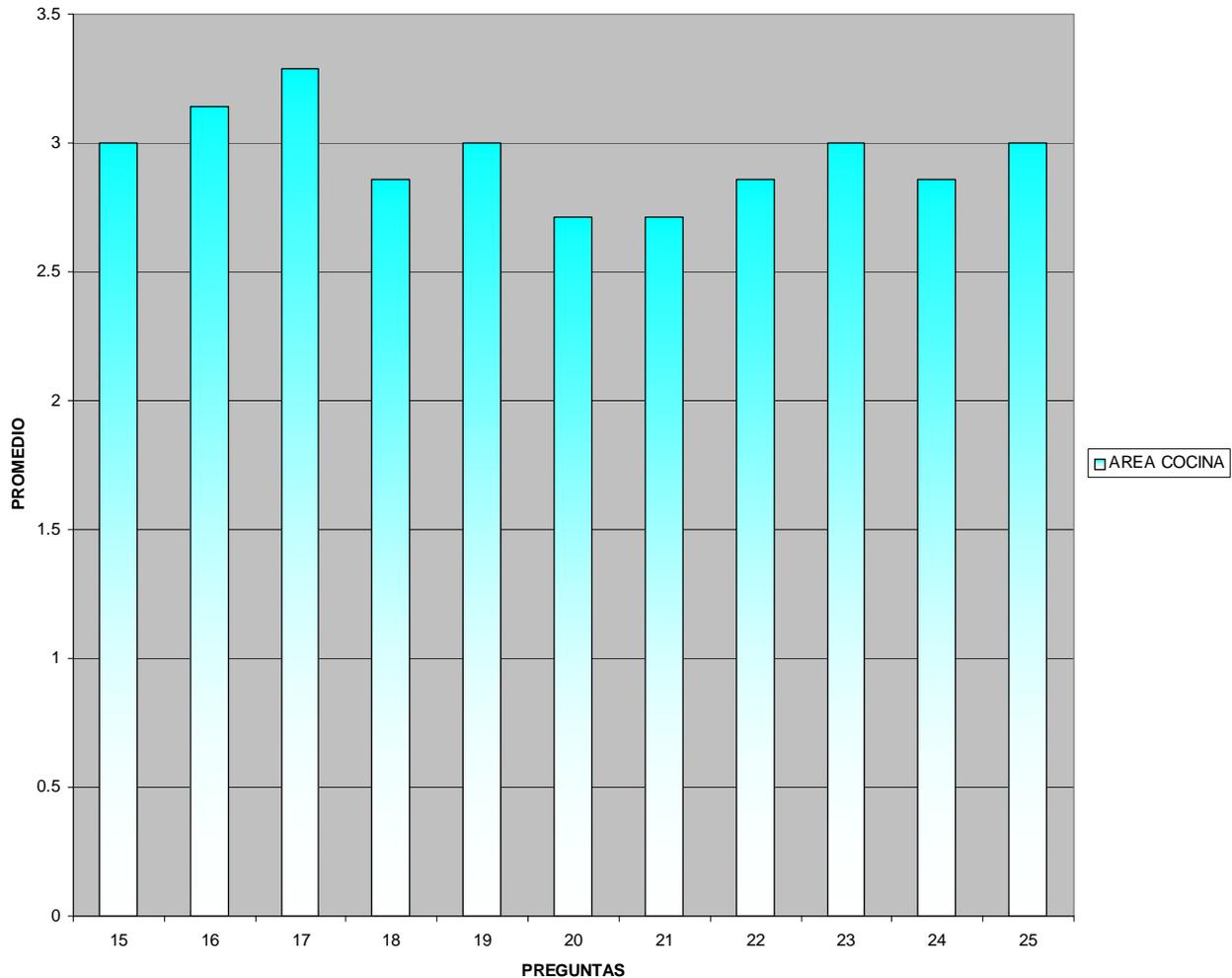
## DIMENSIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL AREA SUPERVISIÓN Y GERENCIA



En el área de Supervisión y Gerencia las preguntas que obtuvieron menor puntuación en la Dimensión Nivel de Satisfacción general fueron la:

- 19. Satisfacción general con mi puesto de trabajo (Puesto de trabajo)
- 21. Posibilidad de desarrollo en mi tarea o en la empresa (Puesto de trabajo)

## DIMENSIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL AREA DE COCINA

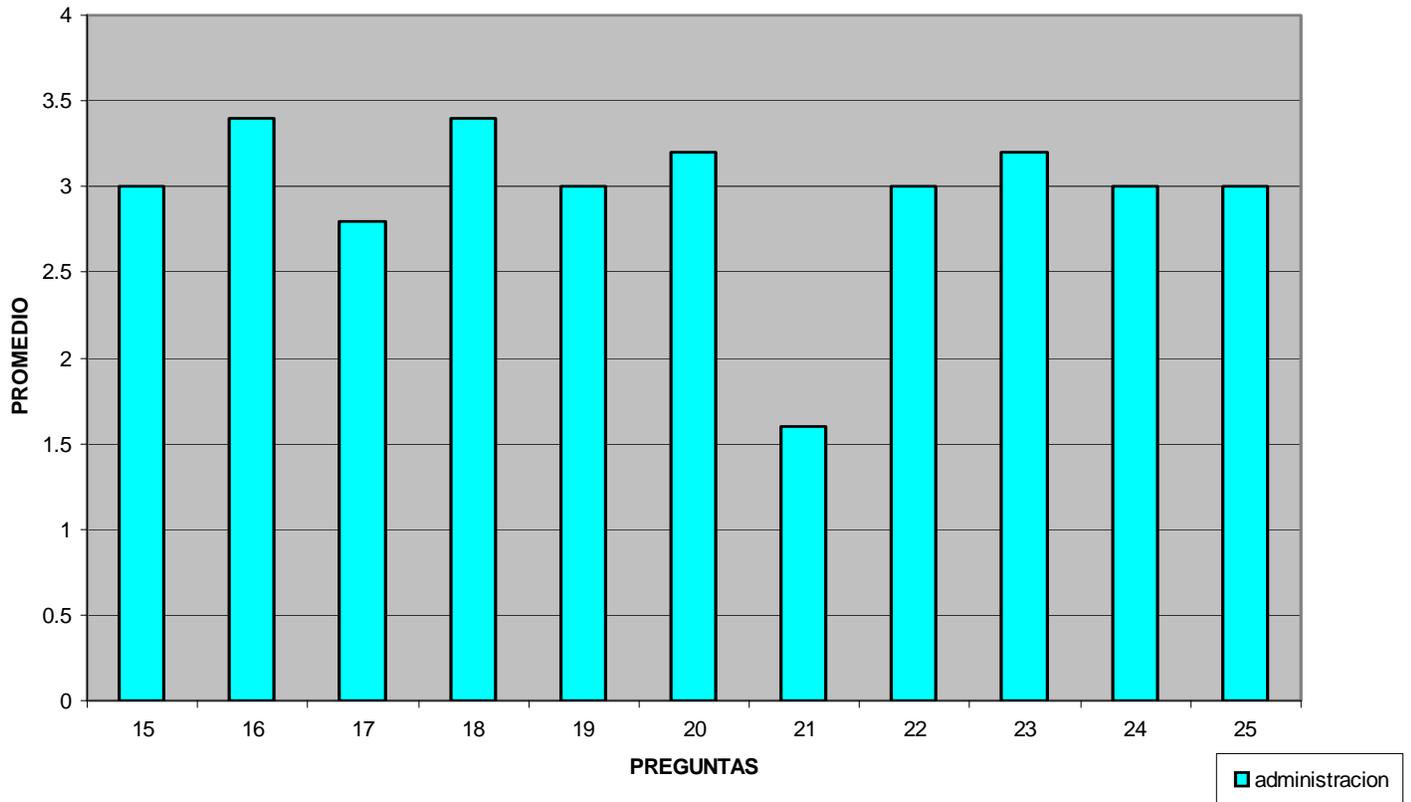


En el área de Supervisión y Gerencia las preguntas que obtuvieron menor puntuación en la Dimensión Nivel de Satisfacción general fueron la :

20. Disponibilidad de equipamiento informático y tecnología para el desarrollo de mi actividad (Puesto de trabajo)

21. Posibilidad de desarrollo en mi tarea o en la empresa (Puesto de trabajo)

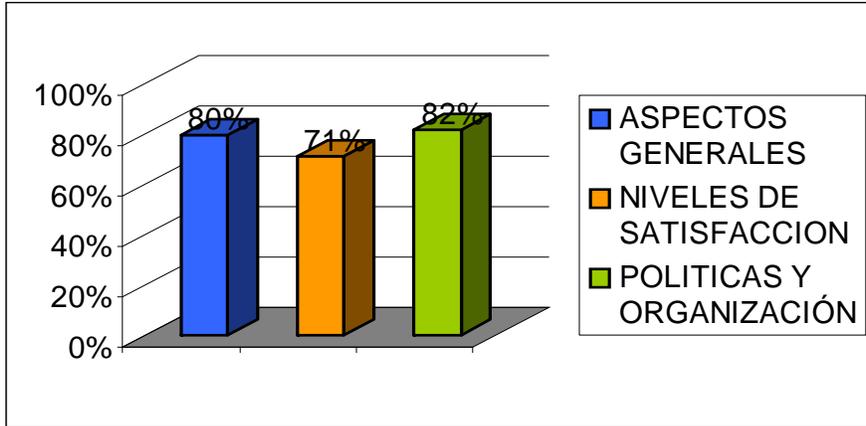
## DIMENSIÓN NIVEL DE SATISFACCIÓN GENERAL AREA DE ADMINISTRACION



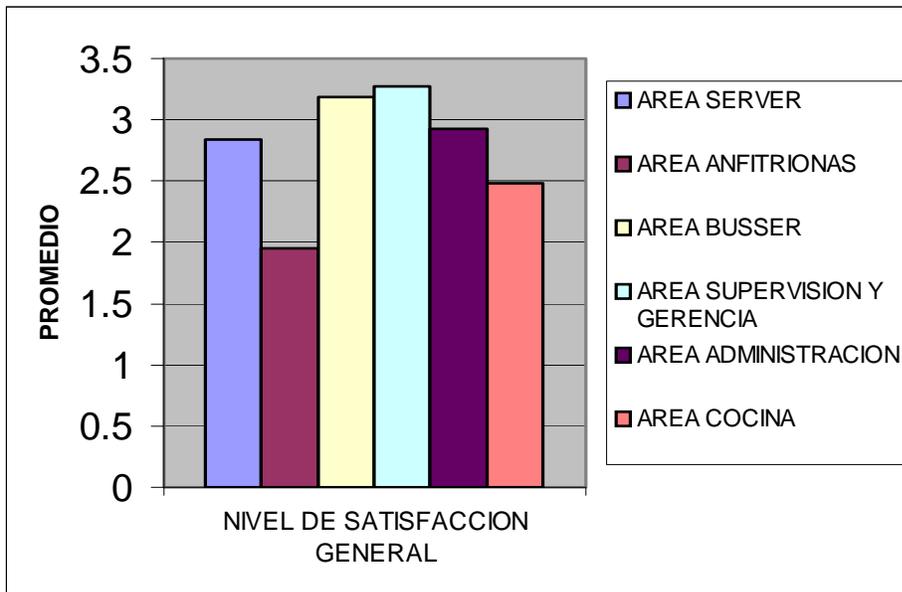
En el área de Administración las preguntas que obtuvieron menor puntuación en la Dimensión Nivel de Satisfacción general fueron la:

17. Capacitación recibida para mi crecimiento personal (Educación, Capacitación y Entrenamiento)

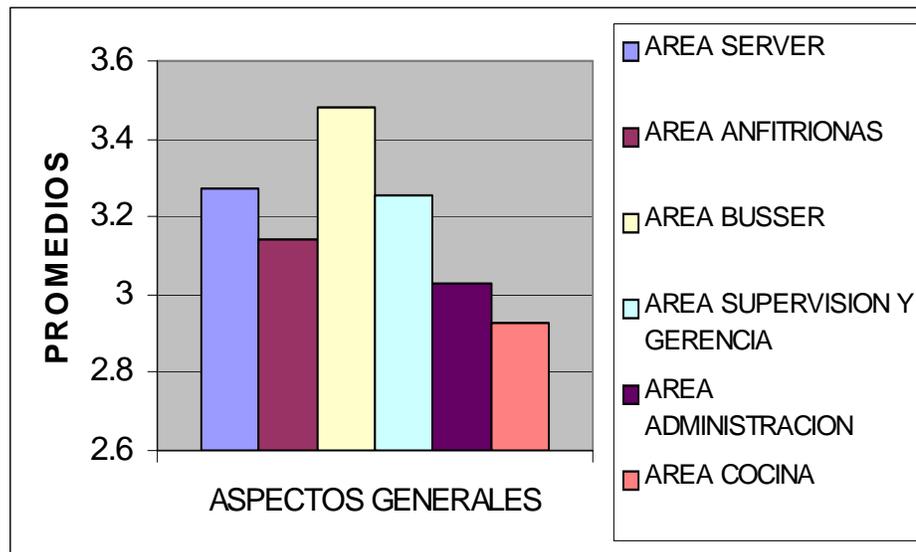
21. Posibilidad de desarrollo en mi tarea o en la empresa (Puesto de trabajo)



Se observa que la Dimensión Nivel de Satisfacción presenta el porcentaje inferior de respuestas lo que indica que es la Dimensión como mayor necesidad de intervención

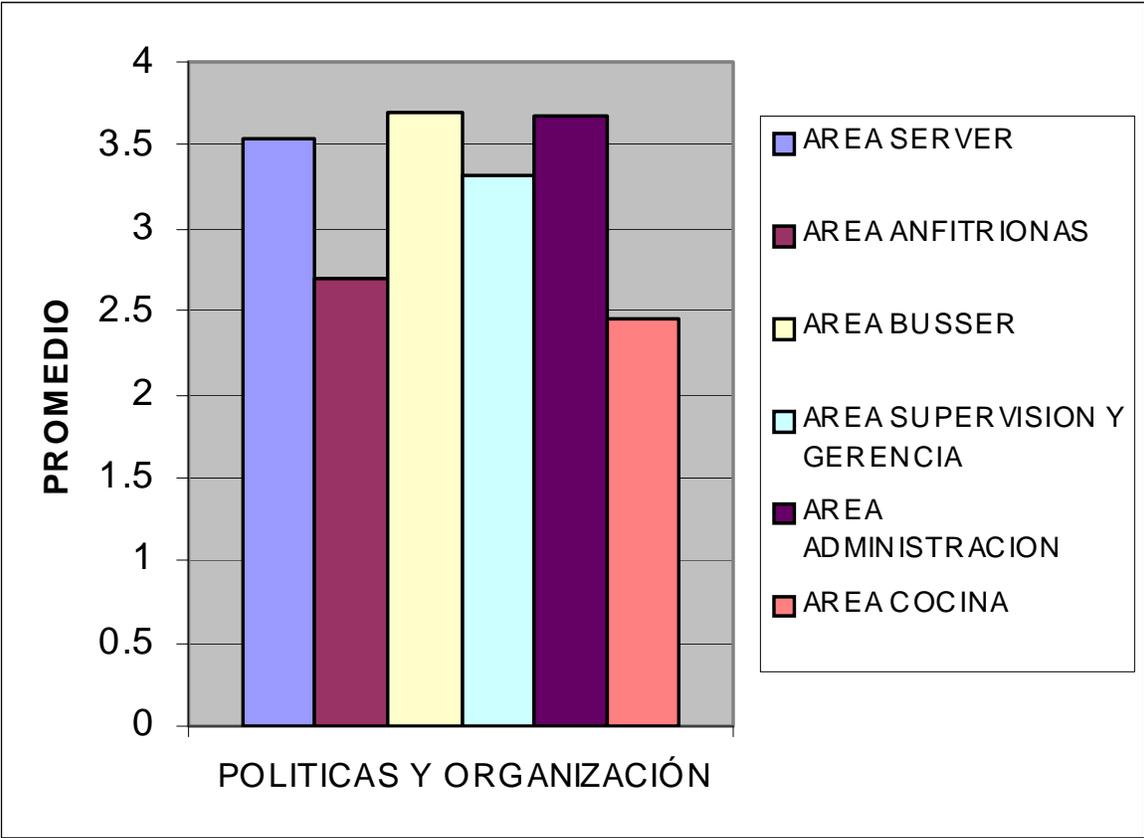


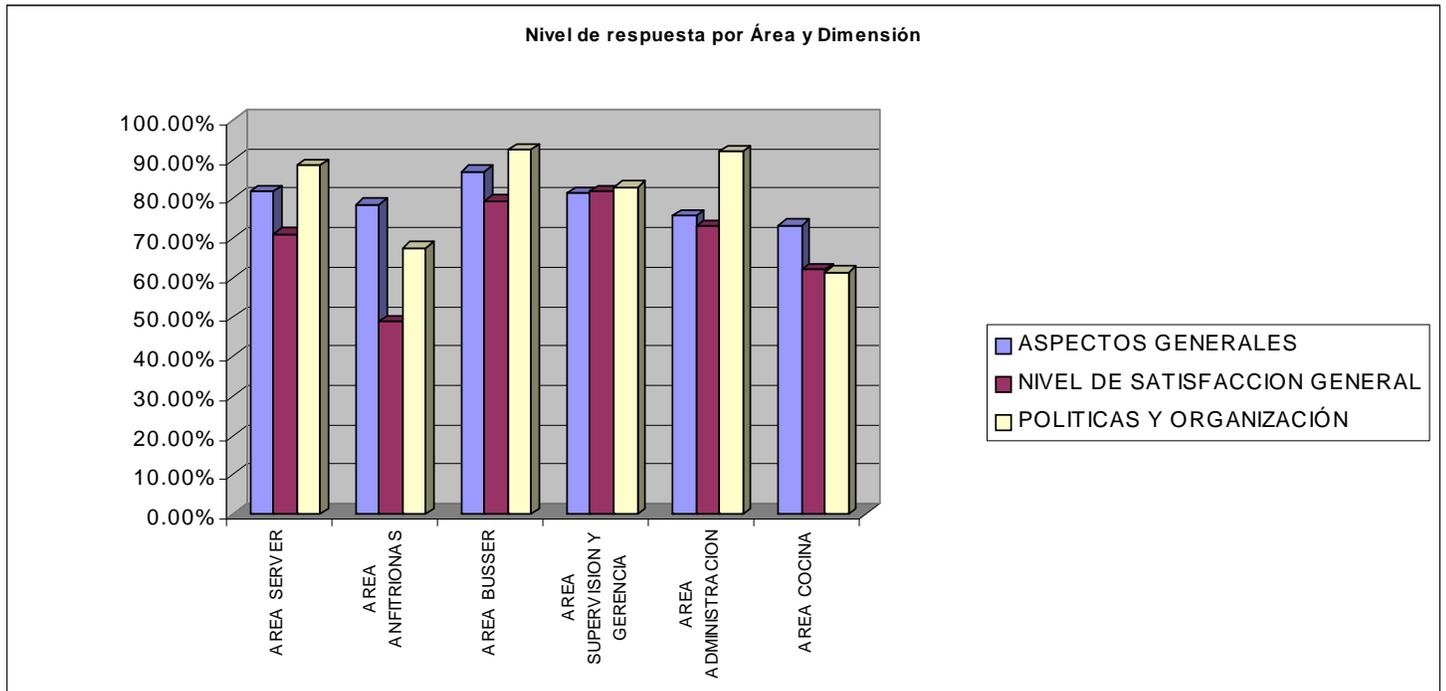
En el gráfico anterior la Dimensión Nivel de Satisfacción General conformada por la subdimensiones: Calidad de la Vida laboral, Educación Capacitación y Entrenamiento, Puesto de Trabajo y Visibilidad de los Directivos es la que arrojó más bajos niveles y en ella quienes obtuvieron más baja puntuación fueron: las áreas de anfitrionas, cocina y server.



En la Dimensión Aspectos Generales conformada por las subdimensiones: sentido de pertenencia a la organización, información, cooperación, relación con mi superior observamos que los niveles más bajos los encontramos en las áreas de cocina, administración y anfitrionas. Sin embargo en términos generales ésta subdimensión es la que obtuvo el segundo mejor promedio

La Dimensión Políticas y Organización conformada por la subdimensión actitud y compromiso hacia el cambio es la que obtuvo en términos generales el mejor promedio de respuesta, aún cuando podemos observar que los niveles de satisfacción más bajos están en el área de cocina y anfitrionas





El promedio de las respuestas de todas las 32 personas encuestadas considerando los ítems no respondidos por algunas de ellas, es de 3,03.

El ítem mas puntuado, con un promedio de 3,41 fue el que indica:

“Me siento parte importante de esta organización”.

Otros ítems con alta puntuación fueron los siguientes:

Con 3,38:

“Me siento comprometido a presentar propuestas y sugerencias para mejorar mi trabajo”

“Soy informado de todos los temas vinculados con mis tareas”

Con 3,34:

“El enfoque – de las políticas y de la organización—está puesto en lograr la satisfacción de los usuarios y clientes”

“La mejora de los procesos requiere involucramiento del personal”

Los promedios por Grupos de Análisis fueron los siguientes:

3,17: “Aspectos Generales”

2,78: “Nivel de Satisfacción General”

3,21: “Políticas y Organización”

El Grupo de Análisis 2 es el menos favorecido en la opinión de los encuestados.

## RECOMENDACIONES

En vista de los resultados arrojados por las entrevistas e instrumento aplicada al Restaurant Tony Roma's de la Castellana se propone

- Mejorar las instalaciones del Restaurant incluyendo las oficinas y ámbitos donde se desarrolla la operación.
- Medir la necesidad de entrenamiento y capacitación de los empleados
- Dictar talleres para proveer a los trabajadores de herramientas necesarias para el mejor desempeño de sus labores
- Dictar talleres para proveer a los gerentes de herramientas necesarias para el mejor desempeño de sus labores como planificación, control y mejora de los niveles de calidad
- Revisar la escala salarial en el mercado y según la factibilidad realizar ajustes en los mismos
- Implementar reuniones periódicas no sólo con los gerentes sino con todo el personal de forma que se sientan escuchados y atendidos en sus necesidades
- Realizar un taller para mejorar los niveles de comunicación e interrelación entre todos los empleados, el cual será por efectos de tiempo que los consultores realizaron.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Hermida, Jorge A. Ciencia de la administración. Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C. Buenos Aires mayo de 1983. Fotocopias y apuntes facilitados por la cátedra.

Alvarez, Héctor Felipe. Administración, una introducción al estudio de la Administración. Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos. Córdoba 1987.

Yourdon, Edward. Análisis estructurado moderno. Prentice-Hall Panamericana, S.A. México 1989.

Ramón García-Pelayo y Gross. Pequeño Larousse Ilustrado (diccionario). Ediciones Larousse. Francia 1977.

Estructura de las Organizaciones, carpeta del año 1994 curso 1k8.