

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS TURÍSTICOS



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE LA
PROA PIMENTEL BASADO EN EL MODELO DE SEIS CAJAS DE
WEISBORD - 2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE SERVICIOS
TURÍSTICOS**

AUTOR

ESPINOZA SOTO, JORELLY ALEJANDRA

Chiclayo, 04 de diciembre de 2018

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL RESTAURANTE LA
PROA PIMENTEL BASADO EN EL MODELO DE SEIS CAJAS DE
WEISBORD - 2017**

POR:

ESPINOZA SOTO, JORELLY ALEJANDRA

A la facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica Santo Toribio de
Mogrovejo, para optar el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA Y DE
SERVICIOS TURÍSTICOS**

APROBADA POR:

Mgr. Solano Cavero, Jessica
PRESIDENTE

Mgr. Cuadra Morales, Valicha
SECRETARIA

Mgr. Martel Acosta, Rafael
ASESOR

Dedicatoria

Dedico mi tesis, primero a Dios, por permitirme lograr mi meta profesional, por consiguiente, a mis padres Leoncio Benjamín Espinoza Vergara y Ana María Cecilia Soto Ynoquio, quienes a lo largo de mi trayecto de vida han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo incondicional en todo momento, por ende, siempre depositaron plena confianza en mí, y es por ello que soy lo que soy ahora.

Jorelly

Agradecimiento

A todas las personas que me apoyaron directa o indirectamente con la información necesaria para culminar con éxito mi investigación.

Un especial agradecimiento a mi asesor, el Mgtr. Rafael Martel Acosta por brindarme las herramientas necesarias para mi tesis, su amistad, darme la fuerza y el apoyo incondicional para culminar el presente trabajo.

A mi querido y estimado profesor, al Doctor Julio César Fernández Alvarado, que sin él no hubiera sido posible terminar mi trabajo de tesis, por su apoyo constante día a día, hasta lograr el objetivo.

Y a todos mis familiares y amigos, que de una u otra manera estuvieron pendientes a lo largo de este proceso, brindándome su apoyo incondicional, para evitar desfallecer en el trayecto.

Jorelly

Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo el realizar un diagnóstico organizacional del restaurante La Proa en el distrito de Pimentel en Chiclayo. Para ello se ha basado en la metodología de las seis casillas de Marvin Weisbord. Este estudio es de tipo descriptivo-propositivo, seleccionando como base las investigaciones recopilada en los antecedentes y las encuestas realizadas a los veintidós colaboradores dividido en tres bloques según el nivel jerárquico: administrativos, personal de servicio y personal de cocina. Se usó el instrumento del propio modelo adaptado a la realidad de la empresa, este instrumento tuvo diecinueve preguntas que se dividió en seis dimensiones, permitiendo así analizar el comportamiento de cada colaborador. Los resultados de la investigación concluyen que los trabajadores comparten los objetivos personales con los de la organización en el área administrativa mayormente y que aún queda potenciar las relaciones humanas dentro de cada área. Por otro lado, hay ciertas falencias detectadas en el nivel operativo que muestran la deficiencia de una buena gestión, esto se refleja en los constantes cambios del personal. Sin embargo, los elementos motivacionales no han sido desarrollados en su totalidad y esto se comprobó al momento de observar la participación de cada colaborador.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional, restaurante, evaluación

Abstract

The objective of this research work was to carry out an organizational diagnosis of La Proa restaurant in the district of Pimentel in Chiclayo. For this it has been based on the methodology of the six boxes of Marvin Weisbord. This study is of a descriptive-proactive type, selecting as a base the investigations collected in the background and the surveys made to the twenty-two collaborators divided into three blocks according to the hierarchical level: administrative, service personnel and kitchen staff. The instrument of the model itself was adapted to the reality of the company, this instrument had nineteen questions that were divided into six dimensions, allowing to analyze the behavior of each collaborator. The results of the investigation conclude that the workers share the personal objectives with those of the organization in the administrative area, and that it is still necessary to strengthen human relations within each area. On the other hand, there are certain shortcomings detected at the operational level that show the deficiency of good management, this is reflected in the constant changes of personnel. However, the motivational elements have not been fully developed and this was verified at the time of observing the participation of each collaborator.

Keywords: Organizational diagnosis, restaurant, evaluation

Índice

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. Introducción.....	10
II. Marco teórico.....	13
2.1 Antecedentes del problema	13
2.2 Bases teórico científicas	17
2.2.1 Diagnóstico organizacional	17
2.2.2 Modelos de diagnóstico organizacional	19
III. Metodología.....	26
3.1 Tipo y nivel de investigación	26
3.2 Diseño de la investigación.....	26
3.3 Población, muestra y muestreo.....	27
3.3.1 Población.....	27
3.3.2 Muestra.....	27
3.4 Criterios de selección	27
3.5 Operacionalización de variables.....	28
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	28
3.7 Procedimientos	29
3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos	29
3.9 Matriz de consistencia.....	30
3.10 Consideraciones éticas	31
IV. Resultados y discusión	32
4.1 Dimensión Propósito	32
4.2 Dimensión Estructura	33
4.3 Dimensión Relaciones.....	34
4.4 Dimensión Recompensa	36
4.5 Dimensión Liderazgo	37
4.6 Dimensión Mecanismos	38
4.7 Media por dimensiones	40

V. Conclusiones	43
VI. Recomendaciones	45
VII. Lista de Referencias	47
VIII. Anexos	50

Índice de Tablas

Tabla 1	Población.....	27
Tabla 2	Operacionalización de variables	28
Tabla 3	Alfa de Cronbach	29
Tabla 4	Matriz de Consistencia.....	30
Tabla 5	Dimensión Propósito.....	32
Tabla 6	Dimensión Estructura.....	33
Tabla 7	Dimensión Relaciones.....	34
Tabla 8	Dimensión Recompensa.....	36
Tabla 9	Dimensión Liderazgo	37
Tabla 10	Dimensión Mecanismos	38
Tabla 11	Media por dimensiones	40

I. Introducción

Los cambios constantes en las organizaciones conducen a que éstas hoy en día pueden llevar a que la empresa se fortalezca cada vez más o en su defecto ante un entorno y sector mucho más competitivo no funcione de la mejor manera. La estructura organizacional puede haber quedado fuera de contexto y no adecuarse a la demanda actual del negocio, los procesos y las operaciones corran el riesgo de ser superados por la competencia, o quizás la demanda actual del negocio supera las competencias de las personas participantes en dichos procesos. La cultura organizacional definida como el conjunto de valores, normas y hábitos que son compartidos por grupos e individuos dentro de una organización se muestran más complejas y atentan contra la filosofía empresarial impuesta por la empresa. (Chiavenato, 2007).

La calidad de la cultura organizacional de una empresa a través de la relación entre esta y sus colaboradores, la libertad para expresar opiniones e ideas, el establecimiento de metas comunes, el nivel de compromiso de los trabajadores, entre otras se han vuelto mucho más cambiantes; para las organizaciones es muy importante desarrollar una buena cultura debido a que contribuye, en gran medida, a la integración de sus colaboradores. Asimismo, permite realizar mejoras notables en la productividad y en la capacidad para resolver conflictos.

Sin embargo, para poder implementar cualquier medida, las empresas necesitan ser conscientes de la situación que atraviesa su organización. Es en este punto que se hace necesario llevar a cabo un diagnóstico organizacional de manera constante. Este análisis se aplica de manera que permite conocer la situación real que atraviesa una institución. El fin de realizarlo es detectar problemas dentro del funcionamiento de la organización para corregirlos, y descubrir áreas de oportunidad que puedan ser aprovechadas (Boada, 2002).

De esta forma, el diagnóstico se presenta no como un fin en sí mismo, sino como un primer paso fundamental para perfeccionar el funcionamiento dentro de la organización y propiciar el clima idóneo para que ésta alcance sus objetivos. Sin un correcto diagnóstico es poco probable que los líderes de las empresas puedan implementar soluciones duraderas que permitan realizar una verdadera transformación de la cultura organizacional. En ese contexto, es probable que la organización esté en problemas y no lo sepa. Pueden aparecer inconvenientes de operación, de gestión y/o de clima. Y con ello, está en riesgo la salud del negocio. En algún

momento los ingresos no alcanzarán y los costos permanecerán o se acrecentarán (García-Tenorio & Sabater, 2003).

En el Perú, la riqueza de la cocina peruana se sustenta en el mestizaje de sus culturas; así como en la existencia de una de las mayores biodiversidades de la tierra, lo que ha producido el nacimiento y evolución de gastronomías únicas (Promperú, 2016). Lo que da pase a que el Perú tenga diversos restaurantes a nivel nacional e internacional, por la amplia gama de insumos que posee para la elaboración de exquisitos potajes. Se puede considerar que los restaurantes son una excelente opción para los empresarios, porque se trata de una industria que ha crecido mucho en los últimos años, y tiene la tendencia a seguir creciendo y generando empleos en la mayor parte del mundo. Sin embargo, para abrir un restaurante, no sólo basta con tener las habilidades de un buen cocinero, la realidad enseña que necesitamos aplicar conocimientos empresariales, además de ofrecer ambientes cómodos, cálidos y limpios, contar con personal idóneo para la atención al cliente y exista un excelente clima laboral, lo cual va a generar mayores ingresos para la empresa, por lo tanto, los colaboradores se van a sentir identificados en donde laboran.

La Proa Restaurant & Deck, es un restaurante de comida tradicional marina de la costa norte del Perú, reconocido a nivel nacional por la variedad de platos que posee, la sazón y lo que le caracteriza es por la atención al cliente tanto nacional como internacional, público al que se dirige. Existe una importante valoración de la gastronomía peruana por los turistas extranjeros que nos visitan, destacando su buena sazón. La experiencia de tener más de 10 años en el mercado ha logrado que la marca está posicionada en la mente del cliente y que la búsqueda constante de la diferenciación sea parte de su filosofía empresarial.

Actualmente, la organización sufre de ciertos problemas que se muestran en no sólo la estructura y diseño organizacional pues, situaciones como la falta de planificación, incentivos y recompensas inadecuadas, clima laboral desfavorable y rotación del personal constante, han hecho que el funcionamiento dentro del área del talento humano no esté funcionando. Además, se suma a esto que los colaboradores no conocen la estructura organizacional y que cada día las relaciones se deterioren. Esto a su vez está trayendo como consecuencia bajos niveles de involucramiento y compromiso con el negocio además de que el personal no se comprometa con la misión de la empresa.

Luego del análisis de las diversas teorías que se han planteado en los distintos constructos en el campo de los recursos humanos, se opta por tomar el modelo de Marvin Weisbord, que a su vez plantea un método con el cual realizar un diagnóstico que permita encontrar según sus dimensiones de estudio el acercamiento al problema de cualquier organización que muestra síntomas como se plasman en la presente investigación, por esa razón, se formuló la siguiente proposición: ¿Cuál es la situación actual organizacional del restaurante La Proa Pimentel basado en el modelo de Seis Cajas de Weisbord?

El objetivo general fue realizar un diagnóstico organizacional del restaurante La Proa Pimentel basado en el modelo de Seis Cajas de Weisbord; así mismo, los objetivos específicos fueron conocer en los colaboradores el propósito del trabajo que realizan, analizar la estructura organizacional del restaurante, identificar el nivel de relaciones personales entre los colaboradores, conocer el nivel de recompensas que buscan los trabajadores, identificar el tipo de liderazgo que caracteriza a la organización y por último analizar los mecanismos de trabajo dentro del restaurante La Proa.

El análisis se justifica ante la problemática presentada por la empresa porque requiere de un estudio profundo de las operaciones dentro del establecimiento, esto ha traído consigo que se deba hacer un diagnóstico de la organización basado en el uso de una metodología (Modelo de Weisbord) práctica y sobre todo diseñada desde el análisis de la planificación, los incentivos y recompensas, aspectos que requieren una pronta atención. Además, se busca entregar una propuesta de solución para que la organización analice y evalúe su pronta implementación. Este estudio pretende ser un aporte a futuras investigaciones en el sector de restauración que requieran de emplear este modelo, así como su metodología propuesta.

En el capítulo II se podrá encontrar el análisis de los antecedentes de investigación, así como el desarrollo del marco conceptual; el capítulo III muestra el análisis del marco metodológico, en el capítulo IV se presenta los resultados obtenidos así como la propuesta por parte de la investigadora; en el capítulo V se plasman las conclusiones y recomendaciones, en el capítulo VI la bibliografía empleada y por último en el capítulo VII los anexos que acompañaron durante el tiempo que se realizó la investigación.

II. Marco teórico

2.1 Antecedentes del problema

Flores y Núñez (2014) en su tesis “Propuesta de creación del área de Recursos Humanos, para la mejora del Clima Organizacional en Quetzal S.A.C de la ciudad de Chiclayo, 2014. Sostuvieron que la importancia del talento humano en las empresas de servicios y la compensación salarial se debe de cumplir con sus colaboradores, sabemos que es un tema importante para que exista un buen clima laboral, por lo tanto, si se preocupan por el bienestar de cada uno, ellos van a dar lo mejor de sí, al momento que tengan que desempeñar dichas funciones. Además, se dejan de lado procesos tan importantes como la capacitación del personal, entonces la falta de capacitación con el tiempo, ocasiona que el nivel socio cultural de los colaboradores decaiga, y esto hace que la imagen frente al cliente sea de forma negativa. Finalmente, una organización debe conseguir resultados para todos. Se trata de compartir beneficios, de todo tipo en la proporción más equitativa, para que el colaborador se sienta participe en todo momento.

De otro lado, Mino (2014) en su tesis “Correlación entre el Clima Organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque”, determinó que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 de acuerdo a la escala evaluada, por lo tanto dentro de la variable clima laboral, encontramos que la falta de estructura organizacional y las remuneraciones no son las adecuadas, por ende, son una de las principales causas que el personal se encuentre totalmente desmotivado, repercutiendo en su desempeño laboral; así mismo los trabajadores no se sienten comprometidos e identificados con la empresa, tampoco les interesa trabajar en equipo, solo buscan su propio bienestar. Por último, se desencadena un clima laboral desfavorable que genera menos productividad para Marakos 490 y la atención al cliente no es la más recomendable para tener a un cliente satisfecho.

El clima organizacional en cualquier empresa, impacta definitivamente de manera positiva o negativa en la productividad de la misma (Amorós, 2007). Es por ello que es necesario evaluar y analizar la variable, para poder predecir cómo esta impacta en la productividad y qué medidas correctivas son necesarias de tomar para lograr los efectos positivos que se requieren en cualquier organización.

Ortega y Mercado (2014) en su tesis “El Clima Organizacional, aspecto estratégico en el servicio al cliente” en la ciudad de Bogotá; refiere al clima organizacional como un aspecto estratégico en el servicio al cliente, que constituye el elemento diferenciador y que da un valor agregado a la organización frente a otras en el mercado, el servicio al cliente y el clima organizacional que se vive en una organización debe ser comprendido como una estrategia en la que toda la empresa debe de estar enfocada. Resulta indispensable contar con personal idóneo y capacitado para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés relacionados con la organización. Se realizó un análisis del cuál es el punto crítico por lo cual no hay una buena atención, por eso, se debe tener en cuenta que las competencias al servir al cliente deben de ser entendidas como una estrategia en la que todos los niveles de la empresa estén directa o indirectamente comprometidos con los clientes. Esto se dará si todos los procesos se encaminan al logro de los resultados y a que los individuos que forman parte de la empresa, interioricen una vocación legítima hacia el servicio, y se comprometan de manera directa con los resultados de la organización. Además, al momento de seleccionar al personal idóneo a un puesto en una empresa de servicio, se debe de tener en cuenta atributos personales que son elementos de personalidad que se presentan a través del respeto, la adaptabilidad, la recursividad, destreza y sensibilidad social, persuasión, habilidades de comunicación, entre otros. En los últimos años la atención al cliente es fundamental, y debido a ello, el cliente interno es considerado como pieza clave para el crecimiento organizacional. El éxito se obtendrá por tener un grupo sólido y compacto, que busque conseguir los objetivos de la empresa.

Medrano (2014) en su tesis “Diagnóstico Organizacional de la empresa Café del Mar” señala que el proceso de crecimiento de la empresa Café del Mar ha sido poco planeado y esto se ve reflejado en problemáticas de carácter operativo, de mercado y gerencial que finalmente desencadenan en insuficiencias en el rendimiento por parte de los empleados y en la calidad del servicio que se brinda a los clientes. Es por eso que, el autor propone realizar un análisis de factores internos y externos para saber cómo se encuentra la empresa y tomar las medidas pertinentes para poder reflotarla.

Hernández, Parada y Quintanilla (2015) en su tesis “Propuesta de un sistema organizacional y gerencial mediante la planeación estratégica del restaurante “El Sarape”, en el departamento de San Miguel, año 2015” en El Salvador, se basó en una propuesta de un Sistema Organizacional y la empresa en la que se enfocó este estudio es el Restaurante El Sarape, dedicada a la producción, preparación y comercialización de alimentos, ubicada en la Colonia

San Pablo, Calle El Jute, municipio de San Miguel, y de la cual se pudo diagnosticar problemas en cuanto a la definición de una estructura organizativa formal. Como conclusión, se tuvo como propósito fundamental proporcionar información que sirva de base para la realización de actividades operativas, administrativas y organizacionales dentro de la empresa con un mayor porcentaje de efectividad utilizando un lineamiento previamente establecido que permita un mejor desarrollo de las actividades de cada uno de los miembros de la empresa, logrando así un aumento en la capacidad administrativa de solucionar problema.

Holguín (2015) en su tesis “Estudio del clima laboral y comportamiento organizacional del personal docente en la unidad educativa Santa Luisa de Marillac”, realiza un estudio de clima laboral y comportamiento organizacional a los docentes de la unidad educativa Santa Luisa de Marillac de Guayaquil; donde el tipo de estudio fue de enfoque cualitativo, transversal con alcance descriptivo, los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos fueron la encuesta de clima laboral de la misma institución, ficha de observación, cuestionario de comportamiento organizacional de Marvin Weisbord y el completamiento de frases.

Los resultados obtenidos en base a la encuesta de clima laboral, permitió definir el tipo de clima existente en la Unidad Educativa, donde los docentes reconocieron la existencia de problemas que no solo los aqueja a ellos sino, que involucra a las autoridades educativas. Con este estudio se espera lograr concientizar a la Unidad Educativa, con respecto al manejo de los procesos internos más deficientes, los cuales permitirá a la administradora y a la rectora de la institución, velar por el bienestar de sus colaboradores, y así mismo implementar planes de mejora para el beneficio de la organización y de toda la comunidad educativa.

Carbo y Carbo (2015) en su tesis “Estudio de los procesos organizacionales del hotel restaurante Jade para mejorar su competitividad en el Cantón Quevedo de la provincia de los Ríos” en Ecuador, menciona que el Hotel Restaurant Jade del Cantón Quevedo presenta algunos problemas internos en la gestión de sus procesos organizacionales debido a que no cuenta con un organigrama funcional que promuevan el desarrollo de sus actividades; donde, la inadecuada administración de sus procesos provoca inconvenientes como: Deficiencia en la formulación de estrategias de atracción al cliente las cuales provocarían menos concurrencia de usuarios , así como también un déficit en las capacitaciones en el área de atención a los clientes. Es así que, donde el autor propone realizar un plan estratégico que brinde una herramienta importante para la toma de decisiones efectiva en el Hotel Restaurante jade del cantón Quevedo;

empezando con un análisis FODA, misión, visión, estrategias, metas administrativas, metas de talento humano, metas de capacitación general y establecimiento de áreas estratégicas.

Aguirre (2016) en su tesis “Diseño de una propuesta de Endomarketing para el restaurante Burger King del centro comercial El Tesoro en la ciudad de Medellín para el segundo semestre del año 2015” menciona que en las organizaciones se precisa de un modelo organizacional, que contribuya a determinar el uso correcto de los recursos disponibles de forma que se tome en cuenta los distintos factores derivados de una serie de dimensiones, y así desempeñarse con efectividad y eficiencia para lograr el cumplimiento de metas y objetivos y alcanzar una ventaja competitiva.

Tomando como base al modelo Burke-Litwin se identificó las áreas que se deben mejorar en la institución y con las que se podrá obtener un mejor desempeño a través de mejorar las estrategias existentes en la institución tomando en cuenta todos los recursos que dispone, cambiar en la estructura organizacional de manera que se defina de forma clara la división, la coordinación y agrupación de las tareas propias del Fine-Tuned English, dar mayor importancia al entorno significando este una oportunidades para la institución.

Tomando en cuenta la importancia del clima organizacional y cultura organizacional se propuso fortalecer estas dimensiones mejorando las condiciones laborales, las relaciones entre empleados y directivos, mejorar la comunicación interna, liderazgo y motivación.

La implementación del modelo organizacional contribuirá a mejorar la institución de una forma eficiente, completa, sostenible y adaptable; que situé a la empresa en un nivel de formalidad de gestión, direccionamiento y toma de decisiones que abarque las diferentes etapas organizacionales de la empresa.

Núñez (2016) en su tesis “Estudio del clima laboral en un área de servicio de un club deportivo social” señala que utilizaron el Modelo de seis casillas de M. Weisbord, en el que se mide seis: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares e incluyendo una variable adicional llamada Actitud hacia el cambio. “El Modelo de Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de

la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos” (Peña, 2015).

El resultado de este estudio confirma que en el área de bar piscina del Club, la percepción de los trabajadores de esa unidad con respecto a los ítems evaluados en la encuesta aplicada y que fueron considerados como factores a medir el clima organizacional, está dentro de lo esperado para lograr el buen desempeño y la conformidad en el servicio al cliente pues son los resultados que arroja las encuestas que se aplican a los socios en el Club sobre todo en lo referente a la rapidez y cordialidad del personal, puntos que tiene que ver directamente con el trabajador; pero esto implica mayor compromiso de la empresa para fortalecer y mejorar aún más el clima organizacional.

2.2 Bases teórico científicas

2.2.1 Diagnóstico organizacional

Camelo, Vallejo y Gómez (2015) mencionan que las organizaciones son racionalmente planificadas, pero desde el momento de su fundación son objeto de reformas conscientes y al ser compuesta por individuos, su comportamiento no es del todo predecible ni planificable.

El diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario, sino que es imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los objetivos que la organización haya definido para sí.

Se define al diagnóstico organizacional *“como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización mediante el cual podemos diagnosticar las amenazas y debilidades que existen en las empresas, introducir los cambios que se consideran adecuados para su modificación y evaluar el grado de efectividad conseguido después de la implementación del cambio”* (Burke, 1988).

Entonces el diagnóstico sirve para descubrir, cuales son los aspectos que se deben mantener, modificar o cancelar en toda la organización o en una parte de ella.

La necesidad de evaluar y diagnosticar una organización se puede deber a distintas causas como el crecimiento de la organización que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizativos, cuando la empresa se propone mejorar la productividad y calidad de sus bienes y servicio a sus clientes, también en el proceso natural de la organización se requiere cambios en su personal, equipos y edificios, la empresa requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas organizacionales de alta calidad, la organización desea mejorar su clima y aumentar la motivación de sus miembros (Vidal Rosario, 2011).

Burke señala algunas ventajas y desventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional en una empresa:

- Ventajas

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

- Desventajas

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado.

En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada una y encontrar o seleccionar soluciones adecuadas. En cada caso el método de diagnóstico a usar será diferente.

También variará la profundidad del análisis, dependiente del objeto de análisis. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones.

2.2.2 Modelos de diagnóstico organizacional

Camelo, Vallejo y Gómez (2015) señalan que una de las ideas fundamentales en que se basa el diagnóstico organizacional es que, en una organización, es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema (síntomas) y de que es necesario un proceso de síntesis (diagnóstico) para identificar el problema de una manera clara, que permita proponer soluciones (terapia).

El modelo tiene el propósito de explicar el funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos. *“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional”*.

Existen un gran número de modelos de diagnóstico organizacional, los cuales se enfocan hacia diferentes áreas, de las cuales podemos mencionar los modelos orientados a aspectos tecnológicos, comportamiento humano, dirigidos a aspectos financieros y otros meramente informativos. Sin embargo, para fines de estudio solo se tomarán en cuenta los modelos que están orientados al comportamiento humano.

De acuerdo a la información de textos especializados en la mayoría se mencionan diversos modelos orientados al comportamiento humano: Modelo de seis casillas de Marvin Weisbord, Modelos de Congruencia de David Nadler y Michael Tushman, Modelo pragmático emergente de Harvey A. Hornstein y Noel M. Tichy, Modelo de contingencia de Paul Lawrence y Jay Lorsch, Modelo de desempeño organizacional de David Hanna y Modelo de las 7 S.

2.2.2.1 Modelo de las Siete S. Modelo desarrollado por McKinsey

Stanford (2010, p. 31-32, citado por Turin, 2017) describe las siete s de McKinsey como un modelo que une 7 factores básicos al diseñar una organización. Este modelo surge en el libro de dos antiguos consultores de McKinsey (es una consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica): Tom Peters y Robert Waterman, autores de *En busca de la excelencia*, aunque algunos extienden la paternidad del concepto a Richard Pascale y Anthony Athos en el libro *El arte de la administración japonesa*. Ambos libros se publicaron a principios de los años de 1980.

Este modelo tiene siete componentes cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada elemento representa un aspecto básico de la organización que se describe a continuación:

- **Estrategia:** Se refiere a la manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- **Estructura:** es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas áreas como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, etc.), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, etc.), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), etc.
- **Sistemas:** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información que son los canales por cuales discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.
- **Estilo:** Se refiere al estilo de liderazgo establecido por los directivos de la organización.
- **Personal:** Está integrado por los empleados de la organización que son su columna vertebral y uno de sus más importantes activos.
- **Habilidades:** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama competencias centrales.
- **Valores compartidos:** Se refiere a los valores compartidos en la organización. Es lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. En este aspecto se consideran los valores centrales de la empresa que se encuentran evidenciados en su misión.

2.2.2.2 Modelo de congruencia de Nadler y Tushman

López, Antonio y Robledo (2013, citado por Turin, 2017) citan al modelo de congruencia del comportamiento organizacional de Nadler y Tushman, y la consideran como la gestión para la innovación en la organización que se logra mediante directrices corporativas y a través de las personas. Según este modelo, la organización se compone de cuatro dimensiones:

- Organización formal: Se refiere al agrupamiento y estructura formal de relaciones jerárquicas, cumplimiento de normas técnicas y de gestión, sistemas de comunicación, coordinación e integración, ambiente físico, sistema de selección, rotación, capacitación y evaluación de personal, esquemas de reconocimiento e incentivo y otros.
- Organización informal: Se refiere al estilo de gerencia y prácticas de la administración, cultura organizacional, relaciones interpersonales e interdepartamentales, roles y arreglos de trabajo informales, normas sociales, etc.
- Tecnología: Se refiere a las tecnologías de proceso, máquinas y equipos para transformar las entradas en salidas; herramientas y métodos de trabajo. La propuesta original de Nadler y Tushman se refiere a “tareas” (*tasks*); se adopta la propuesta de la Universidad de Michigan, en el sentido de rescatar y enfatizar el contenido tecnológico de las tareas, reemplazando “tareas” por “tecnología”.
- Individuos: Se refiere al conocimiento, experiencia y habilidades requeridas, necesidades y preferencias, expectativas de reconocimiento e incentivo, etc.

En estas cuatro dimensiones de la organización se producen los procesos de transformación necesarios para generar salidas a partir de las entradas bajo la orientación de la estrategia.

Las entradas incluyen el ambiente en el que se desempeña la empresa, los recursos y la historia.

Las salidas se entienden como los resultados que pueden ser organizacionales, grupales e individuales.

2.2.2.3 Modelo de Burke Litwin

Stanford (2010, p. 31-32, citado por Turin, 2017) describe al modelo causal de desempeño y cambio organizacional, también conocido como el modelo de Burke y Litwin, y sugiere interconexiones que plantean cómo se ve afectado el desempeño por factores internos y externos. Ofrece un marco de referencia para evaluar dimensiones organizacionales y ambientales claves para un cambio exitoso y demuestra cómo estas dimensiones deben enlazarse causalmente para lograr un cambio en el desempeño. El modelo causal enlaza lo que se entiende a partir de la práctica con lo que se conoce por la investigación y la teoría. Este modelo no solo examina cómo se enlazan entre sí diferentes dimensiones, sino también analiza cómo el medio externo afecta las diferentes dimensiones de una organización. El modelo se concentra en proporcionar una guía tanto para el diagnóstico organizacional como para el cambio organizacional planificado y gestionado, el cual muestra con claridad relaciones de causa y efecto. El modelo gira alrededor de 12 dimensiones organizacionales:

- Entorno o ambiente externo.
- Misión y estrategia.
- Liderazgo.
- Cultura organizacional.
- Estructura.
- Prácticas de gestión.
- Sistemas.
- Clima de unidad laboral.
- Tarea y habilidades individuales.
- Necesidades y valores individuales.
- Motivación.
- Desempeño individual y organizacional.

2.2.2.4 Modelo de los seis cuadros de Marvin Weisbord

Marvin Weisbord describe su modelo *“como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”*. *“Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización”* (French Wendell, 1996).

El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. *“La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización”* (French Wendell, 1996). En ambos se debe de cuidar los procesos.

En su mismo modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden autoestructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente.

Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

W. Warner Burke menciona que este modelo es particularmente útil cuando:

- El consultor no dispone tiempo como sería deseable el diagnóstico.
- Es necesario un mapa organizacional (organigrama) que plasme de manera sencilla las funciones necesarias para un servicio eficiente y eficaz relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
- Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas.

Como se muestra en la figura Weisbord mide seis variables: Propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares; formula Preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas Podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles”.

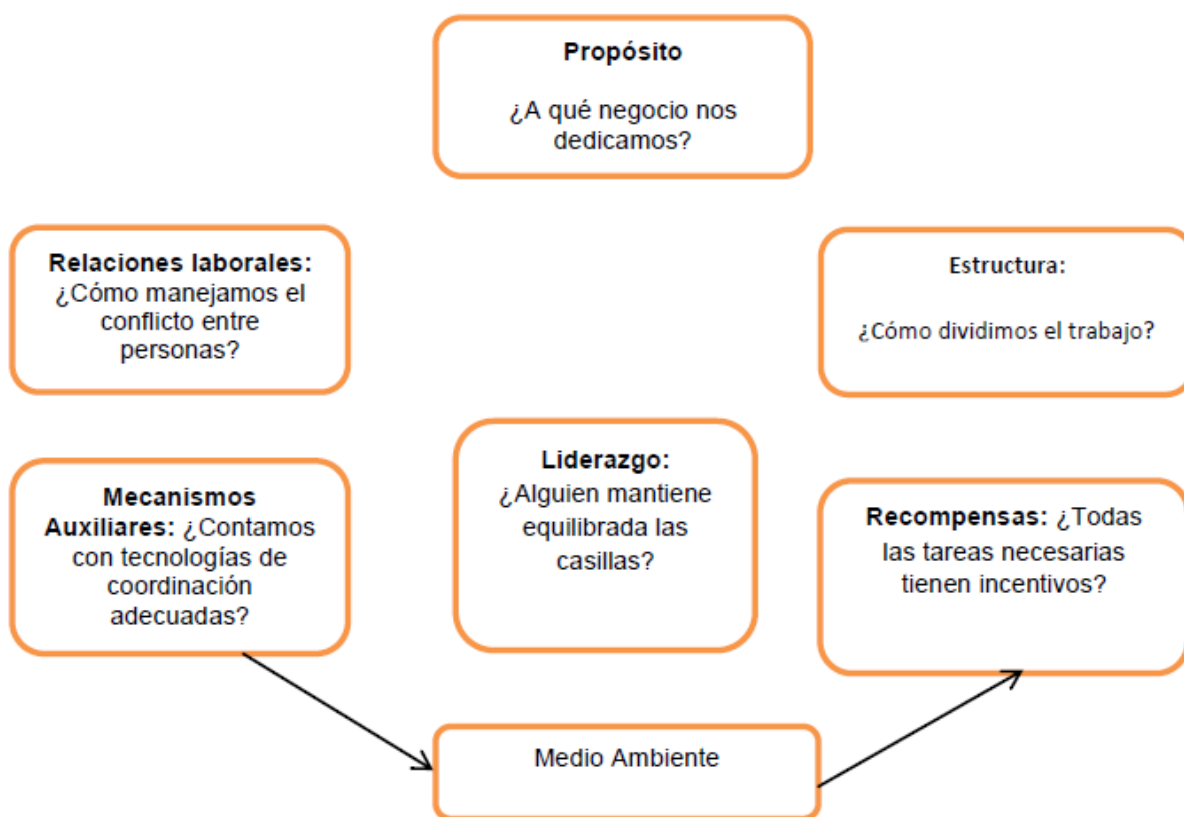


Figura 1. Modelo de las seis cajas de Weisbord

Fuente: French, Wendell y Ceci Bell, Desarrollo Organizacional, Prentice Hall, 5ª. Edición, México, 1996, pág. 127

Burke (1998) describe los puntos sobresalientes del modelo:

- **Propósito:** los dos factores más importantes son claridad de la meta (grado en que los miembros de la organización perciben claramente la misión y los fines de esta) y acuerdo acerca de las metas (si las personas apoyan el propósito de la organización).
- **Estructura:** En el Modelo de Marvin Weisbord la estructura de una organización entre otras variables determina muchas veces si la estrategia de venta de una organización es buena o no; y que la estructura comprende la distribución de tareas, responsabilidades y funciones

entre todos los niveles del personal. Además, identifica si existe una relación entre la finalidad y la estructura disponible para lograrla.

- Relaciones: existen tres tipos de relaciones: entre individuos, entre unidades o departamentos que ejecutan tareas distintas, y entre las personas y la naturaleza y exigencias de sus empleos.
- Recompensas: diagnosticar las similitudes y diferencias entre lo que la organización recompensa formalmente (paquete de remuneraciones, sistema de incentivos, etc.) y lo que los miembros de la organización sienten que les trae recompensas o castigos.
- Liderazgo: Es la casilla que se encuentra en el centro, debido a que se cree que una de las labores primordiales del jefe o líder es observar si existe una relación entre las otras casillas y mantener un equilibrio entre ellas.
- Mecanismos auxiliares: son los procesos que toda organización tiene que atender para sobrevivir: planeación, control, presupuestario y demás sistemas de información que ayudan a que los miembros de la organización desempeñen sus respectivos empleos y alcancen los objetivos organizacionales. Los mecanismos auxiliares son una herramienta muy importante para la organización, debido a que ellos ayudan a la misma a realizar sus operaciones, optimizando la calidad de sus productos.

El modelo de Weisbord facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

III. Metodología

3.1 Tipo y nivel de investigación

Enfoque cuantitativo, descriptivo.

La investigación se basó en un enfoque de estudio cuantitativo en donde se analizaron elementos que fueron medidos y cuantificados, así como refiere Castro (2003): “el método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”.

El nivel de la investigación fue descriptivo porque se detallaron aspectos conocidos de una situación específica que fueron materia de estudio para establecer mejoras en la empresa La Proa.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental pues como refieren Hernández, Fernández y Baptista (2006), éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador, es decir; sin que el investigador altere el objeto de investigación. En la investigación no experimental, se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno.

3.3 Población, muestra y muestreo

3.3.1 Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) *"una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones"* (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común.

La población tomada para el estudio estuvo conformada por todos los colaboradores del restaurante pues, según el modelo de Weisbord, sólo se diferencia del área de trabajo mas no por los niveles. Por esa razón el total de personas fueron 22, quedando distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1
Población

Área	Total N° Colaboradores
Administrativos	4
Servicio	11
Cocina	7
Total	22

3.3.2 Muestra

Al ser una población tan pequeña, no se procesa estadísticamente para obtener una muestra. Por tanto, el número de la población total viene a ser la muestra.

3.4 Criterios de selección

Se ha tenido en cuenta dos aspectos importantes para la selección, que tengan por lo menos seis meses como mínimo de labores en la empresa y que estén dentro de la planilla formal de trabajadores.

3.5 Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Diagnóstico organizacional	Enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema. (Weisbord, 1976).	Propósitos	Conocimiento de objetivos	Cuestionario
			Asociación de objetivos	
		Estructura	Conocimiento	
			Procesos	
			Funciones	
			Políticas	
			Jerarquía	
			Reglamentos	
		Relaciones	Clima organizacional	
			Relaciones sociales	
		Recompensas	Estímulos	
			Recompensas	
		Liderazgo	Supervisión	
			Compromiso	
			Soluciones	
Iniciativa				
Mecanismos	Conocimiento			
	Preparación			
	Apoyo			

Fuente: Elaboración propia en base al modelo de las Seis Cajas de Weisbord (1976)

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se inicia con la recopilación de información a través de la técnica de la encuesta y como instrumento se usa el cuestionario propiamente del modelo de Weisbord, por lo tanto, ya no hubo la necesidad de realizar una validación de juicio de expertos. Por otro lado, al haber tomado los ítems primigenios del modelo y al haber sido convertido al español, se midió la

fiabilidad de los ítems a través del Alpha de Cronbach, arrojando como resultado una alta fiabilidad (0,865).

Tabla 3
Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach ^a	N de elementos
,865	19

3.7 Procedimientos

En primer lugar, se conversó con el administrador del restaurante para obtener el permiso respectivo y saber los días más óptimos para poder entablar la encuesta a los colaboradores. Se quedó en hacerlo un lunes y martes al no haber muchas personas en el restaurante así también porque se pudo encontrar a todos. Se les explicó la intención de la toma de datos, así como el procedimiento del llenado de la encuesta. Finalmente, en ambos días se pudo obtener la información necesaria.

3.8 Plan de procesamiento y análisis de datos

Se verificaron las escalas de medida, así como los ítems del cuestionario que se adaptó, se hizo una prueba piloto inicialmente sólo con 5 colaboradores para conocer las posibles falencias del instrumento, detectando que todo estaba claro. Los resultados para la explicación descriptiva fueron gráficas hechas en el programa Excel 2013 y para los demás resultados por ítem se utilizó el programa SPSS 23, que fueron parte del anexo de la investigación.

3.9 Matriz de consistencia

Tabla 4
Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Cuál es la situación actual organizacional del restaurante La Proa Pimentel basado en el modelo de Seis Cajas de Weisbord?	<p>General Realizar un diagnóstico organizacional del restaurante La Proa Pimentel basado en el modelo de Seis Cajas de Weisbord.</p> <p>Específicos 1.- Conocer en los colaboradores el propósito del trabajo que realizan. 2.- Analizar la estructura organizacional del restaurante. 3.- Identificar el nivel de relaciones personales entre los colaboradores. 4.- Conocer el nivel de recompensas que buscan los trabajadores. 5.- Identificar el tipo de liderazgo que caracteriza a la organización. 6.- Analizar los mecanismos de trabajo dentro del restaurante La Proa.</p>	La investigación no consignó hipótesis al ser una investigación de nivel descriptivo.	Diagnóstico organizacional	Investigación cuantitativa, descriptiva de corte transversal.	La población está conformada por el número de trabajadores del restaurante La Proa que suman un total de 22.	Encuesta	Las medidas estadísticas a utilizar: Análisis de medias
				DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
				El diseño fue no experimental, éstas se basan en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que se dan sin la intervención directa del investigador. Por su diseño fue de tipo transversal porque la medición se realizó en un solo momento describiendo al detalle el fenómeno.	La muestra fue la misma que la población al ser pequeña.	Cuestionario	

3.10 Consideraciones éticas

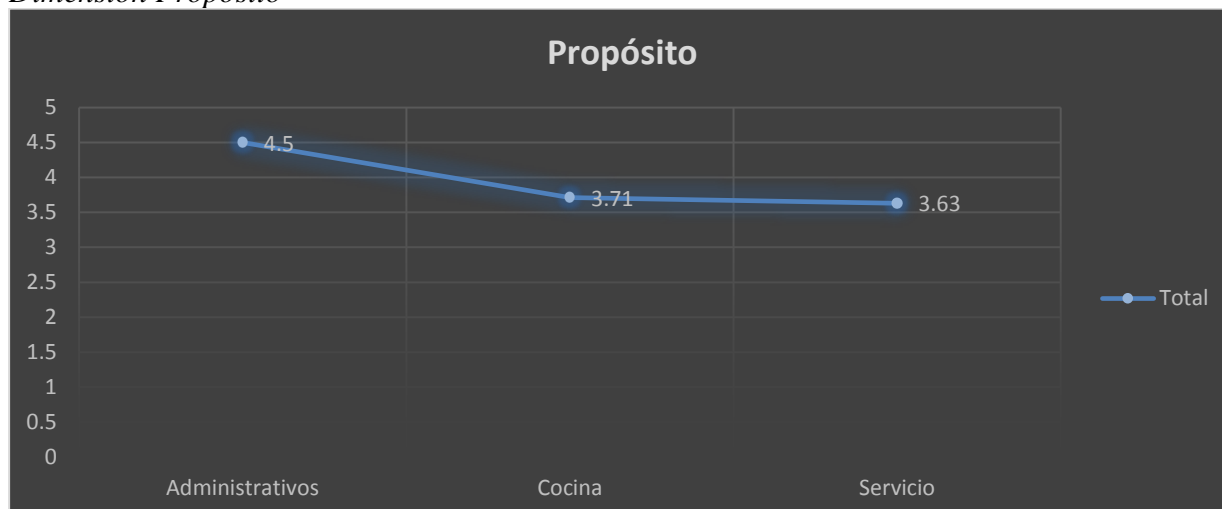
Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

- Confidencialidad sobre los resultados.
- Originalidad de la información.
- Consentimiento informado a los colaboradores.
- Prudencia con la recogida de datos.
- Responsabilidad ante las consecuencias que derivasen de lo obtenido.

IV. Resultados y discusión

4.1 Dimensión Propósito

Tabla 5
Dimensión Propósito



Dentro de los resultados de la dimensión de Propósito, se puede apreciar que dentro del grupo de administrativos se ha obtenido la media más alta en comparación a las otras dos. Esta dimensión busca conocer que tan relacionados están los colaboradores con los objetivos organizacionales, y si éstos se relacionan a sus objetivos personales. Es entendible que el grupo de la plana de gestión tenga un puntaje mayor pues al estar más involucrados con la gestión lograr interiorizar más la filosofía de la empresa. Los objetivos deben constituir un reto y una innovación para cada colaborador, ésta además ésta ligada a un sistema de incentivos que constituyen a su vez un elemento fundamental para el compromiso de las personas con la organización.

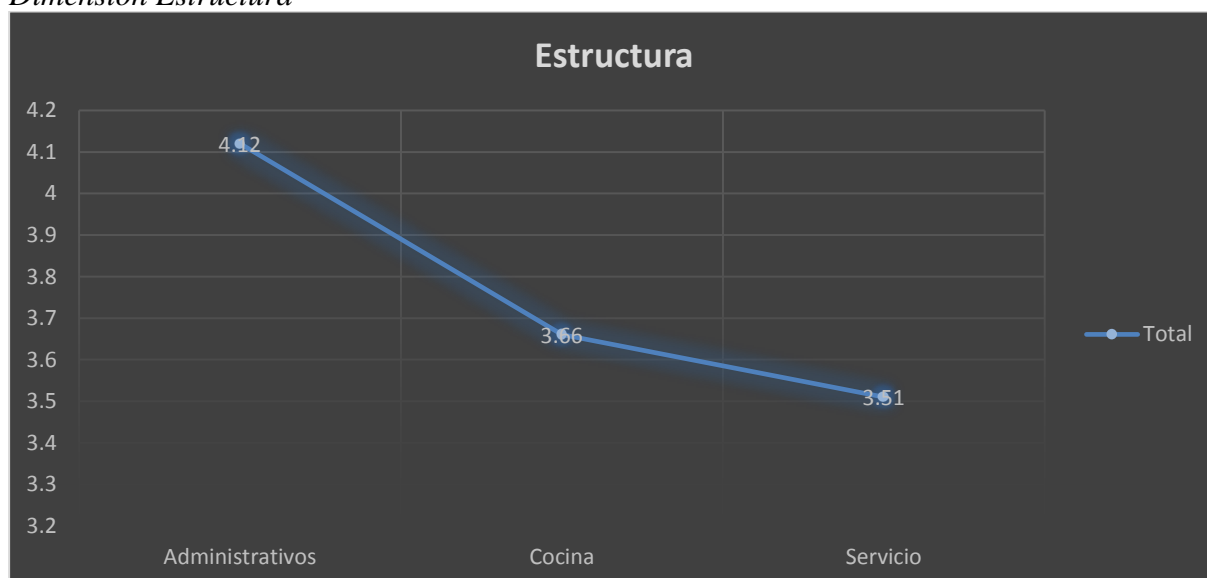
Por otro lado, tanto en el área de Cocina como de Servicio, las medias están muy parejas, esto se podría deber a que como ambas son operativas, los indicadores de rotación de personal han estado algo elevados en los últimos meses antes de la investigación. Esa situación trae consigo que las personas al tener poco tiempo en la empresa, no logren incorporarse del total. Emplear una gestión de personal adecuada servirá para que la empresa trascienda en su interior y así pueda guiar al personal. Tal como afirma Quintanilla (2011) el reforzar las relaciones es todo un arte y más cuando lo que deseamos es alcanzar metas en beneficio de la empresa a cambio de fuertes sacrificios para los colaboradores.

Se pueden alcanzar buenos resultados si se guía a los empleados en todos los aspectos que los involucre, eso hará que el compromiso sea mucho mayor. “Establecer una inducción constante a la filosofía de la empresa garantiza que tanto nuevos como el personal antiguo realmente fortalezcan y pongan en práctica la misión, visión, valores, objetivos y políticas institucionales para cumplir cabalmente con las estrategias de la empresa” (Goleman, 2013).

4.2 Dimensión Estructura

Tabla 6

Dimensión Estructura



Es un hecho evidente que organizarse es fundamental en cualquier aspecto organizacional, más aún si todo va a un ritmo vertiginoso y en la que es importante mantener cierto orden y control. Por ello, es fundamental la organización dentro de la empresa, así como el conocimiento de la misma.

Claramente se puede apreciar que en esta dimensión los resultados son dispares, por un lado, nuevamente el bloque de administrativos se encuentra con una media bastante alta (4.12) frente a los de Cocina y Servicio. Una relación jerárquica implica una serie de normas que se imponen de la relación principal que limitan el resto de relaciones (secundarias) que puedan tener las personas de la relación principal con otras (Guillen y Casco, 2010).

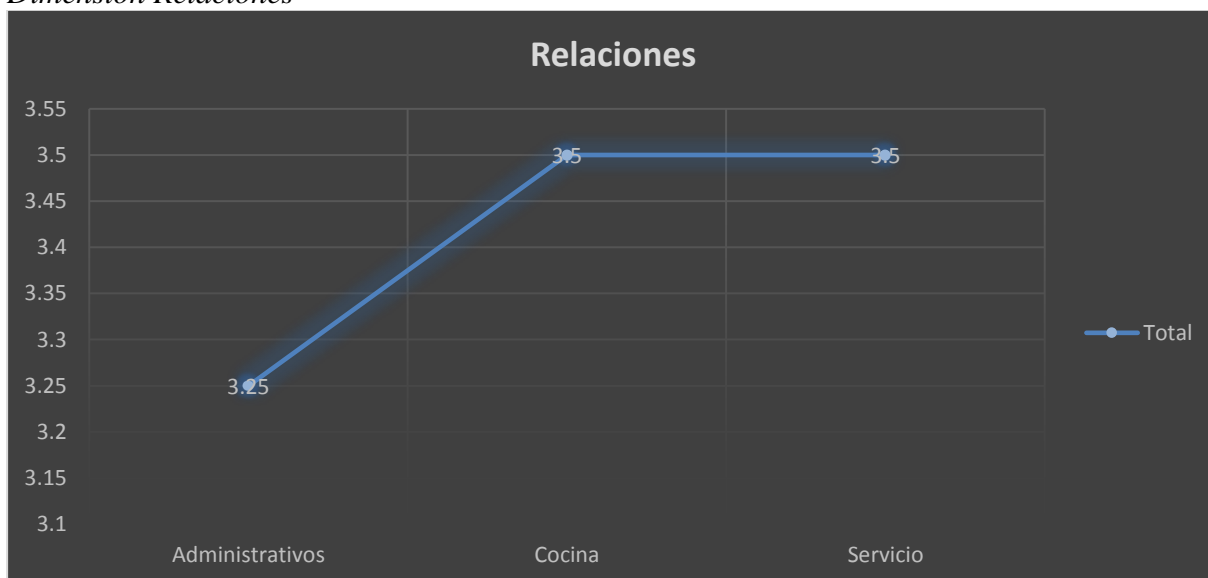
Es importante que los colaboradores conozcan sobre la estructura de la empresa, pues se las relaciones jerárquicas ayudan a que los colaboradores conozcan su posición en la organización, con ello se puede mejorar no solo el clima organizacional al saber quién depende de quién, sino que hace que la organización sea mucho más transparente y sana. Las relaciones jerárquicas y las relaciones de poder se suelen dar debido a las estructuras y a la dominación de todo lo que lo rodea. Los colaboradores deben entender la diferencia entre la relación jerárquica de la relación de poder.

Por otro lado, la organización empresarial pretende en definir las funciones que se van a desarrollar, y distribuir las tareas entre los trabajadores que la forman, determinando las relaciones que existen entre ellos con la intención de obtener los objetivos previstos de la forma más eficaz. Todo esto es importante que quede plasmado y la manera de realizarlo es a través de plasmar a todo el organigrama.

Cabe recalcar que los recursos, el tiempo y todo el componente humano son importantes para el cuidado de las relaciones, pues hoy en día muchas de ellas descuidan al capital humano por preocuparse más por aspectos administrativos u operativos; para eso es importante que las políticas sean distribuidas a toda la organización de una manera u otra (Casado, 2009).

4.3 Dimensión Relaciones

Tabla 7
Dimensión Relaciones



A diferencia de los resultados anteriores, en este se puede apreciar que el grupo de los Administrativos está algunos puntos por debajo de los demás. Claramente está que las buenas relaciones humanas no dependen solamente de identificar y seleccionar candidatos con relaciones humanas excelentes, sino de contar con empresas que reconozcan el valor de las mismas y que procuren dar a sus colaboradores un trato justo y equitativo, un buen clima laboral, compensaciones justas, reconocimientos, comunicación de puertas abiertas, empowerment, capacitación y desarrollo, etc.

Es quizá entendible que, en las dos áreas operativas, vale decir de Servicio y Cocina (ambas con 3.50 de media), al tener personal que está constantemente en rotación genere que los ingresantes lleguen con otro tipo de expectativa que quizá, las personas que supuestamente deberían estar consolidadas (por antigüedad) no lo hacen. Esto significa que no necesariamente el tiempo determina la solidez del equipo. “Todo gerente de recursos humanos debe facilitar este proceso a través de una política de puertas abiertas que permita que la empresa gane eficiencia y así mejorar su adaptación y/o superación a los cambios existentes sino también que los trabajadores se sientan cómodos y puedan comunicar lo que sienten lo que fomenta un ambiente extraordinario” (Sarriez, 2008).

Todo esto no sería posible si no se tiene una inteligencia emocional que esté vinculada a la capacidad que tiene un individuo para conocer e interpretar las emociones humanas, tanto propias como la de las otras personas. Al ver los resultados de esta dimensión, queda claro que el área administrativa debe mejorar este aspecto pues resulta de extrema utilidad en pos de la mejora de la organización. Se debe entender que hoy en día el lugar de trabajo es considerado el segundo hogar de los trabajadores ya que regularmente se invierten más de ocho horas diarias conviviendo con los compañeros de trabajo. Debido a que las organizaciones son sistemas que cuentan con factores que pueden ser cambiados de manera interna, es importante conocer el ambiente que existe dentro de la organización. “Una forma de conocer dicho ambiente, es mediante el clima laboral, ya que, al contar con un entorno agradable junto con un liderazgo efectivo, los trabajadores de cualquier organización serán de gran ayuda en cuanto a lograr el cumplimiento de metas y objetivos”. (Galicia, García y Hernández, 2015).

Por lo tanto, el análisis del clima laboral permite detectar factores que afecten de manera positiva o negativa la productividad.

4.4 Dimensión Recompensa

Tabla 8
Dimensión Recompensa



Un sistema de recompensas en cualquier organización es de suma importancia, ya que al tener ese elemento motivacional ayuda a conseguir los objetivos que busca la empresa. Aparte de los beneficios en el ambiente laboral, un sistema de recompensas premia el esfuerzo y compromiso con los colaboradores lo que se refleja una mayor producción y una satisfacción personal, que muchas ocasiones es lo que más olvidan las compañías. Con esa misma idea, se puede entender entonces que en los resultados hayan sido tan mixtos en comparación con los demás hasta ahora. A media obtenida más alta en esta dimensión se encuentra en el área de Servicio, que con un 3.72 muestra que la parte operativa está más conforme. Esto quizá se deba a las constantes propinas que recibe este personal en cada mesa, y que de alguna manera u otra genera una perspectiva diferente del colaborador.

Goncalves (2011) asegura que *“generar un ambiente laboral de productividad elevada, se refleja en el día a día del equipo de trabajo, y una excelente estrategia para alcanzar las metas de la empresa es un sistema de recompensas”*. Es por eso que los trabajadores reciben a cambio de su trabajo una recompensa que corresponde a la satisfacción personal que obtienen de manera directa referente a la ejecución de su trabajo.

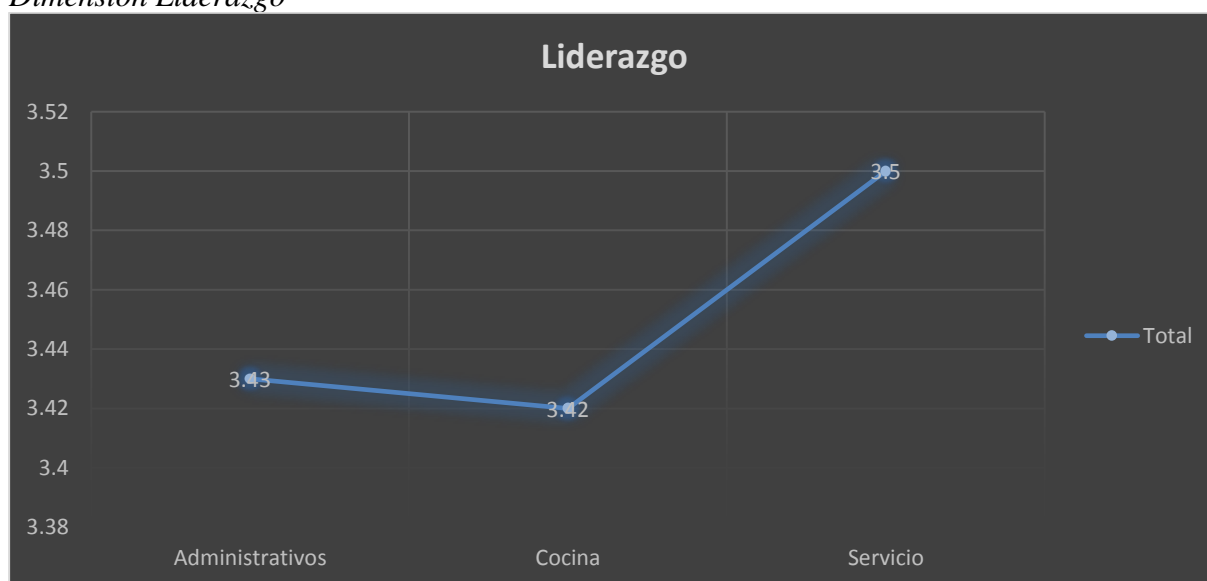
El área de Cocina es la que obtuvo la media más baja pues analizando los resultados, se puede observar que este tipo de trabajadores están usualmente aislados del contacto con los

clientes y, al remitirse solo a hacer su trabajo, podría ser a la larga perjudicial si no se toman las medidas del caso.

Un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no depende de una persona sola, sino de un conjunto. Y, por supuesto, no sólo depende de la cantidad de dinero recibida, aunque sea influyente. Por muy bien que paguen un clima laboral negativo, con un ambiente insoportable, sin interacción entre compañeros y un jefe tirano, minimizará las ganas de trabajar y el entusiasmo será nulo. Esto es negativo a su vez para la producción de la empresa, así como su estabilidad, ya que la probabilidad de abandono del puesto de trabajo será mayor. Por eso es importante tener en cuenta los indicadores del clima organizacional y crear un clima laboral (Robbins, 2004).

4.5 Dimensión Liderazgo

Tabla 9
Dimensión Liderazgo



Contrariamente a lo que se esperaba, los resultados en esta dimensión ofrecen un panorama distinto. El área de Servicio obtuvo la media más alta, un 3.5 en total frente a un 3.43 y 3.42 de Administrativos y Cocina respectivamente.

Hacer un lugar de trabajo como en casa requiere estímulos necesarios para que un colaborador se sienta seguro, tranquilo y a gusto en su lugar de trabajo. Para ello se debe ofrecer un espacio cómodo, con libertad de ideas, ambiente de trabajo y sobre todo de un buen

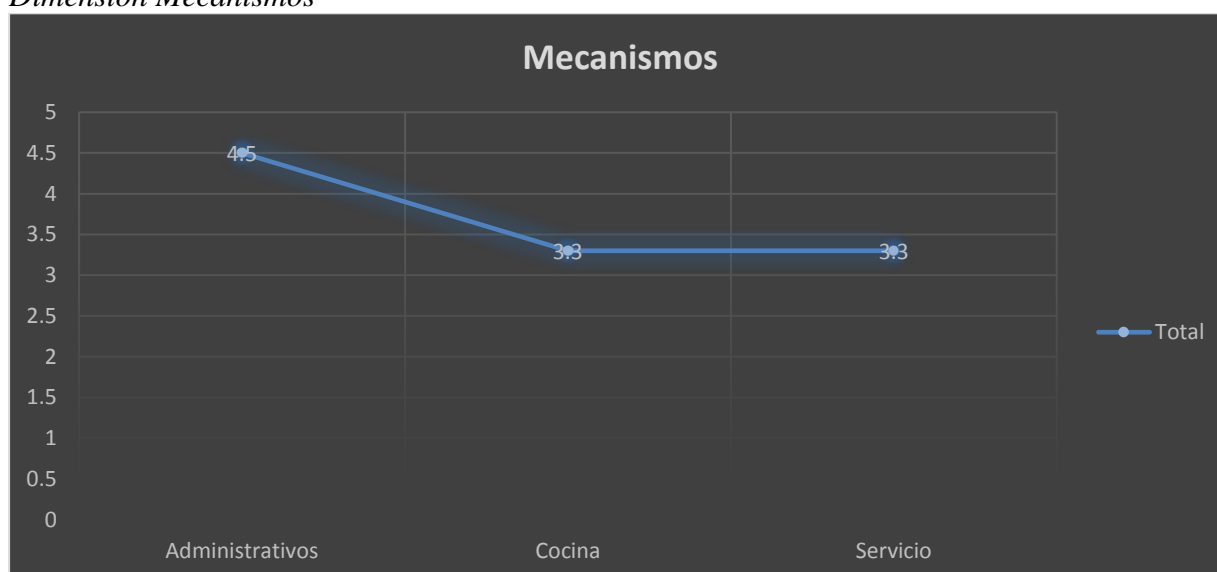
liderazgo. La naturaleza de las personas es integrarse en grupos, de esa manera el enfrentamiento hacia su entorno lo canalizará de la mejor manera. Si ese grupo realmente está coordinado y se complementan sus esfuerzos individuales, los resultados serán sinérgicos porque además de lograr los objetivos de la organización, se obtendrán satisfacciones grupales e individuales. Todo esto lógicamente va de la mano con el líder de la organización, quién representa el modelo a seguir por los trabajadores (Sandoval, 2004).

Así mismo, el resultado tal cual afirma Schermerhorn, Hunt & Osborn (2004) que un “verdadero líder establece una meta en común, inspira a su equipo de trabajo, los reta a trabajar por objetivos y siempre avanzar, su principal misión es que los demás busquen alcanzarlo y si es posible superarlo; un líder no tiene miedo a su competencia, al contrario, trata de mejorar constantemente”.

Es por ello, que las empresas requieren cada vez más líderes, quienes se pongan la camiseta e impulsen al equipo de trabajo a tener una misma visión, que los lleve a las metas determinadas. Un líder tiene la iniciativa, sabe gestionar, convoca a sus subordinados, los conoce, los motiva e impulsar para que en conjunto consigan un objetivo que los beneficie de forma igualitaria.

4.6 Dimensión Mecanismos

Tabla 10
Dimensión Mecanismos



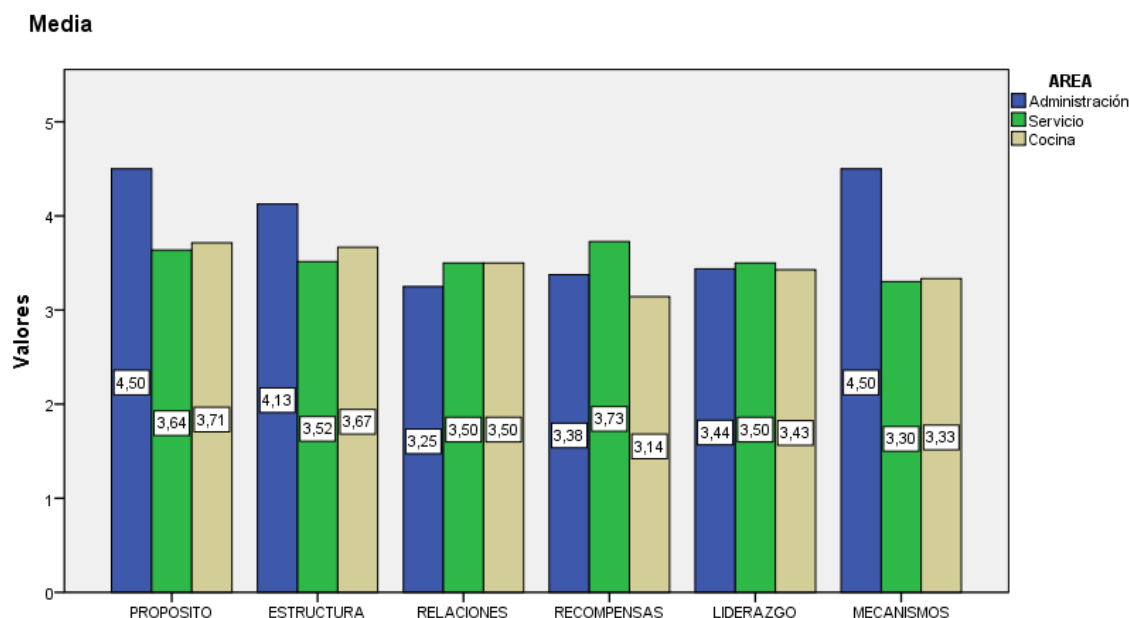
Los mecanismos y sus resultados muestran nuevamente al grupo de los Administrativos sobre los demás con una media muy interesante de 4.5 respecto a las otras dos áreas. Esto significa que las herramientas de preparación, capacitación y programas de entrenamiento al personal se dan con mayor impacto en esta área. Un trabajador cuenta con grandes potencialidades, el saber detectar y aprovecharlas será una de las grandes responsabilidades, que, como empresa, deberá considerar en sus actividades de desarrollo. Destinar inversiones en el entrenamiento en materia: técnica, profesional y personal, hará un crecimiento integral de los empleados; las consecuencias se verán reflejadas en una mayor seguridad para realizar eficientemente los trabajos, una mayor satisfacción en su crecimiento profesional, lo que causará un compromiso moral para que trabaje y colabore en el desarrollo de mayores responsabilidades laborales (Brunet, 2015).

Por otro lado, hay que establecer muy en claro en toda la organización que la formación no es un objetivo en sí misma sino un medio para lograr los objetivos de la empresa, un recurso para mejorar el rendimiento potenciando tres facetas: conocimiento, gestión y actitud (Chiavenato, 2004).

Con esta finalidad la formación no debe ser una colección de actividades aisladas que se inserten en el quehacer diario respetando el statu quo, sino que debe aspirar a cambiarlo, ser una herramienta del cambio; y por tanto debe depender de una estrategia y una visión clara del punto de destino, tanto a largo como a corto plazo (Vértice, 201).

4.7 Media por dimensiones

Tabla 11
Media por dimensiones



Finalmente, se puede observar en el comparativo total de las dimensiones que el área administrativa está de las seis dimensiones tres arriba frente a las otras dos; la dimensión de Propósito solo supera en el punto de Recompensas frente a las demás y el área de Cocina va a la par con Servicio; esto significa, que el área administrativa ya sea por conocimiento o experiencia de los colaboradores es la más sólida frente a las demás. Además, que las medias están por encima del 3.5, eso significa que hay un equilibrio según el modelo de las seis cajas entre cada una de las dimensiones.

Al final de todo, en cualquiera de los casos, se nota que hay un equilibrio entre todas las dimensiones, esto va poder hacer mucho más fácil el darle una propuesta de solución al negocio.

Es importante entender que los resultados obtenidos han mostrado la situación en la que se encuentra el restaurante La Proa, este diagnóstico organizacional busca no solo exponer la realidad sino proponer acciones para lograr el desarrollo organizacional, el cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa La Proa.

El crecimiento de la organización ha permitido incrementar sus activos, ventas y personal en los últimos tiempos, esto se refleja en la ampliación del local y la mejora del mobiliario y cocina. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización, pues, el área administrativa, al tener entendido hacia dónde se dirige el restaurante la Proa respecto a sus objetivos organizacionales, ha logrado mantener en los últimos tiempos, un crecimiento regular y sostenido en el tiempo.

Por otro lado, el atraso de la organización es reflejada en que aún no se ha podido mejorar ciertos elementos respecto al clima organizacional y el desarrollo de la tecnología en las operaciones de la empresa. La falta de uso de comandas para los pedidos y uso de sistemas para la atención de mesas no han podido tomar posición en la organización. Aunque si, el nivel de relaciones es mucho más fuerte en las áreas operativas como servicio y cocina que en el área administrativa, esto ha mostrado que los resultados hallados dan cuenta que los niveles de comunicación son mucho más efectivos y que al estar en constante cambio de personal en vez de generar una brecha por el contrario hace que las relaciones entre los colaboradores antiguos y nuevos sean mucho más sólidas.

La oferta de calidad ha mostrado que mejoras de acuerdo a la baja de los reclamos en el restaurante, al tener una mejor planificación, de alguna manera se ha vuelto mucho más competitivo frente a la competencia; se ha ido innovando de a pocos y las mejoras son progresivas, si bien es cierto que aún falta mejorar, se ha logrado encaminar el negocio. Así mismo, hay una mayor preocupación ahora en mantener y retener la fuerza de trabajo con algunos elementos compensatorios, sobre todo en el área de servicio, pues la experiencia de tener contacto con el cliente ha enriquecido la experiencia hacia ellos. Se puede percibir un mejor liderazgo y la cooperación entre sus miembros es notorio.

Según las entrevistas iniciales, la indisciplina de los trabajadores ha sido un problema de grave índole, ya que era difícil erradicar comportamientos que se permitían desde hace mucho tiempo en la empresa y que no genera ningún beneficio, al contrario, empeoraban en cuestión de tiempo. Ésta indisciplina se reflejaba en que los trabajadores perdían tiempo excesivo en los descansos, en ponerse el uniforme, hablando por teléfono, entre otros; situación que ha logrado mejorar con el pasar del tiempo pues ahora se toma mano de obra mucho más calificada.

En cuestiones monetarias, esta actitud de descontrol estaba causando pérdidas a la empresa, ya que los empleados ponían atención a otros sucesos durante su jornada de trabajo y al terminar ésta el avance en el trabajo era minúsculo o incluso hay ocasiones en que el margen de error en el servicio era alto debiendo repetirse el proceso de preparación de platos, situación que obliga a los jefes a tomar la decisión de trabajar horas extras para garantizar la experiencia del servicio. Con los resultados obtenidos, se ha encontrado que se ha podido mejorar cada uno de estos aspectos.

V. Conclusiones

Respecto a la dimensión de Propósito, se ha podido determinar que el área administrativa tiene mayor entendimiento de hacia dónde se dirige el restaurante la Proa respecto a sus objetivos organizacionales; luego le siguen el área de Cocina y el área de Servicio. Además, se ha podido conocer en estos resultados que la misión y los propósitos formulados en la empresa no son socializadas con los colaboradores de manera efectiva, pues al ser una empresa de servicios se ha podido observar que la preocupación mayor es la cultura de servicio al cliente, aspecto que es importante, pero debería ir de la mano con toda la política de la empresa.

Los resultados encontrados en la dimensión de Estructura muestran al igual que el resultado anterior al grupo de administrativos por encima de las otras dos áreas. Aunque con una media más baja, es entendible que esta área conozca mucho más del aspecto estructural organizacional. Para hacer un diagnóstico de estrategias de venta es necesario conocer cuál es la estructura de la organización, por esta razón las áreas operativas de la empresa tienen un menor nivel de involucramiento. Estas son secundadas por el área de Cocina y luego por el de Servicio.

En la tercera dimensión analizada, se encontró que el nivel de relaciones es mucho más fuerte en las áreas operativas como Servicio y Cocina que en el área Administrativa. Los resultados hallados dan cuenta que los niveles de comunicación son mucho más efectivos y que al estar en constante cambio de personal en vez de generar una brecha por el contrario hace que las relaciones entre los colaboradores antiguos y nuevos sean mucho más sólidas.

La finalidad de las recompensas es garantizar la satisfacción de los empleados, y esto se pudo apreciar en la cuarta dimensión. Se pudo determinar que la organización se preocupa por obtener, mantener y retener la fuerza de trabajo con algunos elementos compensatorios, sin embargo, el área que más valoró este aspecto fue el de Servicio, entendiendo que, al tener contacto con el cliente en el restaurante, estos pueden recibir ciertos estímulos económicos como propinas por parte de los comensales. Esta compensación genera probablemente que los colaboradores aumenten su desempeño y exista menos quejas por parte de ellos. Siguen en los resultados el grupo de administrativos y de Cocina.

En la dimensión de liderazgo, se han obtenido los resultados más parejos. Las tres áreas han mostrado un igual desempeño ante el hecho de identificar la cooperación entre sus miembros y los resultados que se buscan a través de la gestión de los colaboradores. Esto se debe a los programas de inducción que tiene La Proa para los nuevos miembros, así mismo se trabaja mucho el reforzar la filosofía con los trabajadores estables, es ahí donde se desarrolla el liderazgo que se establece a lo largo de la estancia de los colaboradores.

Respecto a la dimensión de Mecanismos, se ha obtenido que el grupo de administrativos es el que más conoce y maneja los sistemas de apoyo para el logro de los objetivos. Las otras dos áreas tienen un resultado similar frente al uso y conocimiento de sistemas de apoyo, esto podría explicarse que al ser en muchos casos herramientas tecnológicas, el uso por la propia naturaleza del negocio se centra más en la parte administrativa que operativa.

Finalmente, el diagnóstico realizado a el restaurante La Proa ha servido para poder determinar ciertos aspectos a mejorar por parte de la empresa así mismo se han encontrado algunos elementos que podrían estar causando el deterioro de las relaciones en la organización dentro de las tres áreas.

VI. Recomendaciones

Es importante que la empresa comparta constantemente la misión de la organización pues todo el potencial laboral se enfoca en la realización con el personal, para eso se recomienda realizar reuniones semanales con todo el personal para recalcar constantemente la filosofía tanto del servicio como de la gestión. Para ello se debe emplear un calendario mensual donde cada colaborador tome la responsabilidad en cada reunión y sea el encargado de dirigirla, eso logrará el involucramiento de todos en la empresa.

Hoy en día toda organización busca una retroalimentación de 360 grados con los trabajadores, en el caso del restaurante La Proa se sugiere que haya una comunicación mucho más cercana con ellos por parte de la administración, pues no solo el conocimiento operativo es básico, sino que cada persona también debe tener noción de la forma de gestionar y eso incluye que sepan la estructura a través del organigrama que no solo define los niveles organizacionales sino que también muestra las funciones y los niveles de la cadena de mando. El trabajo recae directamente en el supervisor que debe en cada oportunidad explicar cómo funciona la empresa desde el punto administrativo; esto es posible a través de las capacitaciones que se programen en el plan de desarrollo personal.

Para mejorar las relaciones interpersonales se recomienda dar atención especial en primer lugar a los procesos internos de comunicación que tiene La Proa. Los colaboradores y gestores se tienen que conocer mejor, relacionarse y ejecutar los proyectos juntos. Se debe encarar de manera positiva la diversidad de comportamientos que tiene los colaboradores, pues cada clase social, religión, y formación cultural dentro de la empresa consolidará la manera de convivencia de todo el personal. Los líderes deben estar abiertos a nuevas ideas y dar constante feedback, trabajando para consolidar la visión estratégica de la empresa, así mismo el primer paso es asegurar que todos en la organización entiendan que trabajar juntos debe ser una experiencia positiva y que para ello es necesario crear un ambiente de respeto, abierto e inclusivo.

Es común encontrar a colaboradores sólo centrados en la parte económica, pues los elementos motivacionales desde antes se han centrado en contentar a los trabajadores con reconocimientos sólo con el dinero; por tanto se debe enfocar nuevas estrategias para motivar a los empleados, por ello se sugiere en primer lugar supervisar a cada uno de ellos respecto a su desempeño y sus habilidades; luego se debe identificar al personal que ha cumplido con los

objetivos organizacionales para iniciar luego el proceso de reconocimiento. La finalidad de las recompensas es garantizar la satisfacción de los empleados.

No hay mejor sugerencia sobre el liderazgo que el de “dejar hacer”, pues para que las personas aprendan a liderar cualquier área se necesita que sean líderes, por eso la empresa debe otorgar espacios a través de talleres para potenciar las habilidades de cada uno de ellos. El restaurante La Proa debe invertir en capacitar a todo el personal en el manejo de sus emociones y la transmisión del liderazgo. Para eso se debe iniciar con el manejo de técnicas de coaching empresarial para luego terminar en fortalecer las relaciones humanas.

Y, por último, es importante que todos los colaboradores sepan el manejo de los sistemas y de los equipos que usan constantemente, esto se logrará con la capacitación de las habilidades duras que debe incluirse en el plan de capacitación anual de La Proa.

VII. Lista de Referencias

- Aguirre, K. (2016). *Modelo organizacional para la empresa Fine-Tuned English Cía. Ltda. en la ciudad de Loja. Año 2016 (Tesis pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja, Ecuador)*. Recuperado de <http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/15086>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2006.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional – En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5ª ed.)*. Caracas - Venezuela: Episteme.
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de Vista Normativo*. México: Addison Wesley Iberoamericana SITESA.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- Brunet, L. (2015). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Carbo, K. y Carbo, C. (2015). *Estudio de los procesos organizacionales del hotel restaurante Jade para mejorar su competitividad en el Cantón Quevedo de la provincia de los Ríos (Tesis pregrado, Administración de empresas y Gestión Comercial, Universidad Técnica de Babahoyo, De los Ríos, Ecuador)*. Recuperado de <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/714/1/T-UTB-FAFI-IC-000174.pdf>
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo*. Madrid: ESIC
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. (2ª ed.)*. Caracas: Uyapal.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración de recursos humanos. El Capital humano de las organizaciones. (9ª ed.)* México: McGraw Hill.
- Flores, L. y Núñez, S. (2015). *Propuesta de creación del área de Recursos Humanos, para la mejora del Clima Organizacional en Quetzal S.A.C de la ciudad de Chiclayo, 2014 (Tesis, pregrado, Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú)*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/264/1/TL_FloresVasquezLuz_NunezSaldanaSandy.pdf
- French, B. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall.

- Galicia, S., García, M. y Hernández, C. (2015). *La importancia del clima organizacional, en la productividad de las empresas*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Gestoso, G. y Casco, A. (2010). *Psicología del trabajo: gestión de los recursos humanos. Skill management*. Barcelona: Ariel
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones B, S.A.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)*.
- Gonçalves A. (2011). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado de <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Hernandez, Fernandez y Baptista (2006). *Metodología de la Investigación (4ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Holguín, J. (2015). *Estudio del clima laboral y comportamiento organizacional del personal docente en la unidad educativa Santa Luisa de Marillac (Tesis pregrado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador)*. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/21523>
- López, C., Antonio, P., & Robledo, J. (2013). La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación. Recuperado de goo.gl/J4HB1F
- Medrano, C. (2014). *Diagnóstico Organizacional de la empresa Café del Mar (Tesis pregrado, Facultad de Ciencias Sociales y Educación, Universidad de Cartagena, Cartagena, Colombia)*. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1059/1/diagn%C3%B3stico%20CDM%20%28edici%C3%B3n%20terminada%29%20%281%29.pdf>
- Mino, E. (2014). *Correlación entre el Clima Organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque (Tesis, pregrado, Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú)*. Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf
- Núñez, M. (2016). *Estudio del clima laboral en un área de servicio de un club deportivo social (Tesis posgrado, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador)*. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/16065>
- Ortega, Y. & Mercado, L. (2014). *El Clima Organizacional, aspecto estratégico en el servicio al cliente*. Recuperado de <https://doi.org/10.22519/22157360.893>
- Quintanilla, F. (2011). *Retos de la dirección de personas desde a la alta dirección*. México: Prentice-Hall
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

- Sandoval, M. (2004). *Concepto y dimensiones del clima laboral*. Recuperado de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf
- Sarriés, L. (2008). *Buenas prácticas en recursos humanos*. Pozuelo de Alarcón: Esic
- Stanford, N. (2010). *Diseño de organización: Cómo lograr compañías sólidas*. Perú: Nueva Economía.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. y Osborn, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Limusa Wiley.
- Turín, N. (2017). *Organización y Gestión de procesos*. (Manual Autoinformativo, Universidad Continental, Huancayo). Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4292/1/DC_FCE_EE_MAI_UC0638_2018
- Vidal, S. (2011). Mercadotecnia Global. *Revista de Mercados y Negocios Internacionales*.

VIII. Anexos

8.1 Anexo 01: Encuesta



La presente encuesta tiene por finalidad conocer cómo se encuentra la organización desde su punto de vista en el restaurante La PROA - Pimentel. La información que proporcione será manejada con estricta confidencialidad y anonimato. Por ello agradeceré se sirva responder con la mayor objetividad posible. Marque con una equis o aspa dentro del paréntesis (X) un número entre el 1 y el 5, siendo el 1 el mínimo y el máximo el 5.

En Total desacuerdo (1). En desacuerdo (2). Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3). De acuerdo (4). Totalmente de acuerdo (5)

DIMENSIÓN PROPÓSITOS					
Ítems	1	2	3	4	5
1. Conozco claramente los objetivos y propósitos del restaurante					
2. Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales					
DIMENSIÓN ESTRUCTURA					
3. Conozco claramente la estructura organizativa del restaurante					
4. En el restaurante no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un proceso					
5. Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumpla en forma oportuna					
6. Conozco claramente las políticas del restaurante					
7. En el restaurante se tienen claro los niveles jerárquicos					
8. Las exigencias, reglas y detalles administrativos impiden que nuevas ideas se tomen en cuenta					
DIMENSIÓN RELACIONES					
9. El restaurante se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato					
10. En este restaurante prima las buenas relaciones sociales					
DIMENSIÓN RECOMPENSAS					

11. En el restaurante recibo estímulos por el trabajo bien hecho					
12. En el restaurante recibo más premios que castigos					
DIMENSIÓN LIDERAZGO					
13. Considero que desarrollo adecuadamente mi trabajo. Por lo tanto, no requiero la verificación de mi jefe					
14. Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo					
15. En el trabajo creo mis propias exigencias para solucionar los problemas por mí mismo					
16. Tomo iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización					
DIMENSIÓN MECANISMOS					
17. En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos					
18. Los programas de capacitación me permiten tener un rol más activo al interior de la organización					
19. El restaurante cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo los distintos procesos que lo involucren					

8.2 Anexo 02: Gráficos

- Dimensión Propósito

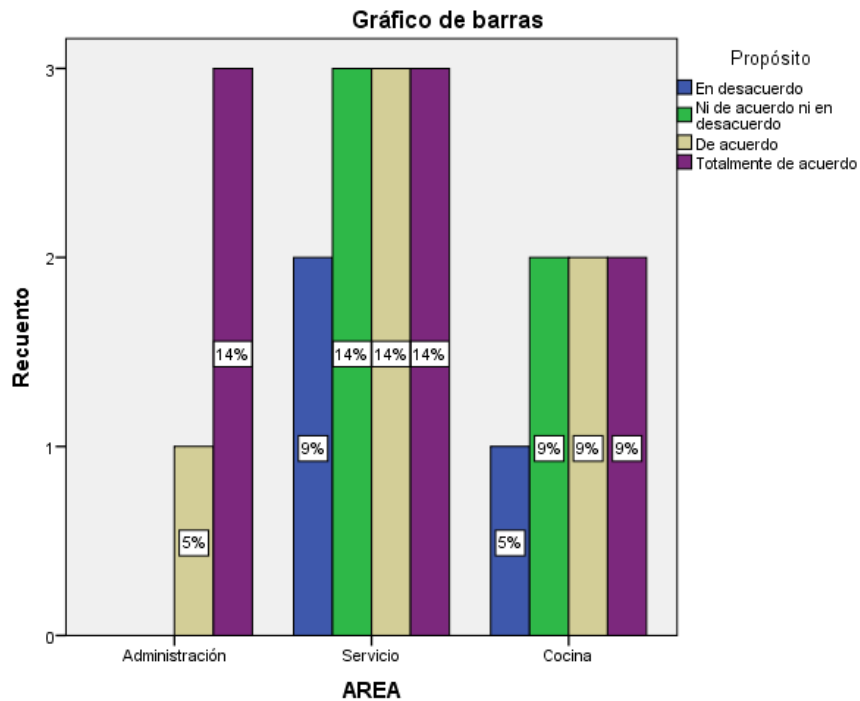


Figura 2. Conozco claramente los objetivos y propósitos del restaurante

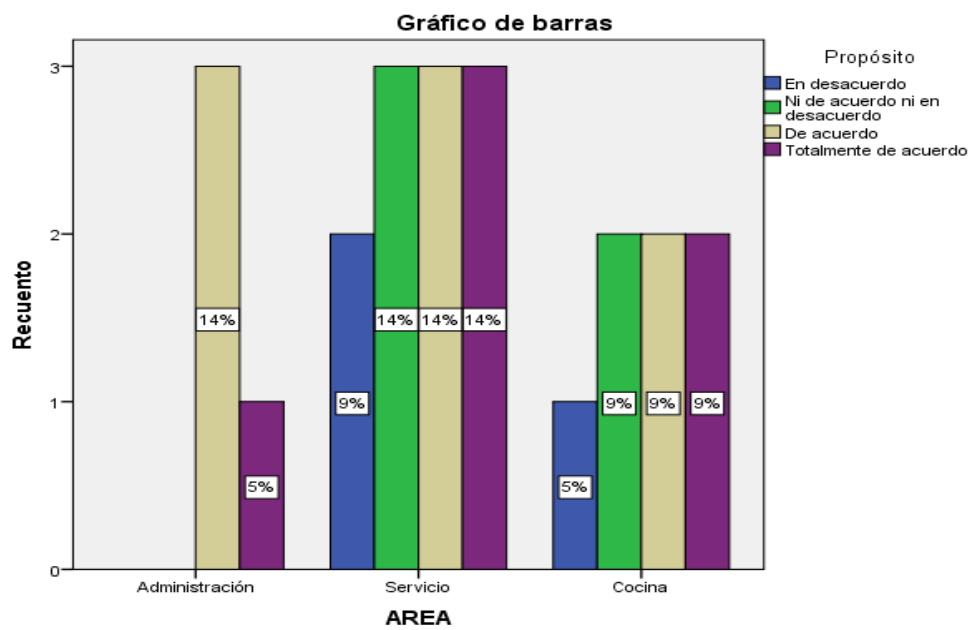


Figura 3. Esos objetivos se enlazan con mis objetivos personales

- Dimensión Estructura

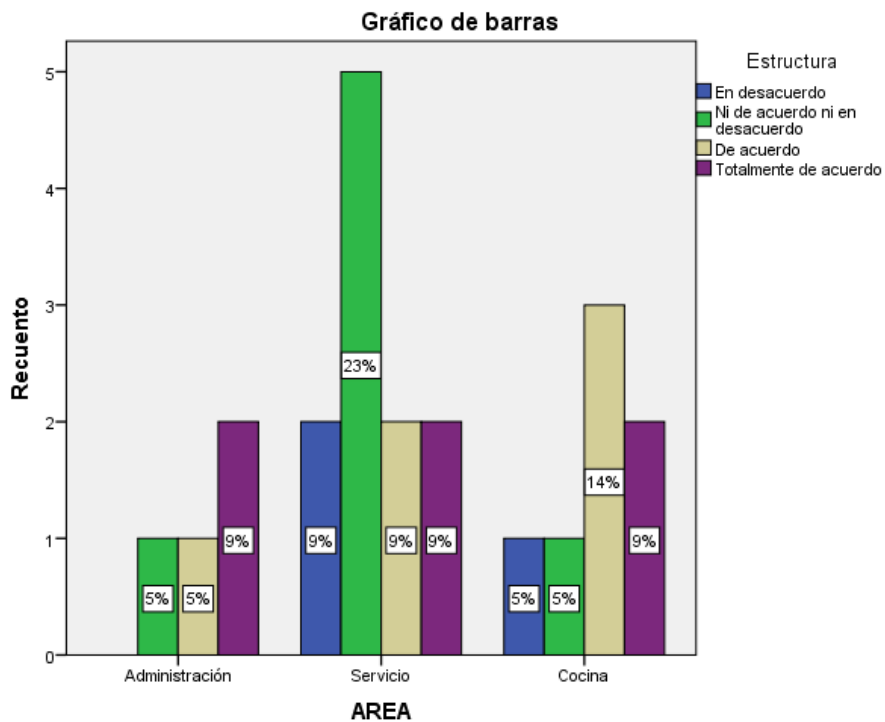


Figura 4. Conozco claramente la estructura organizativa del restaurante

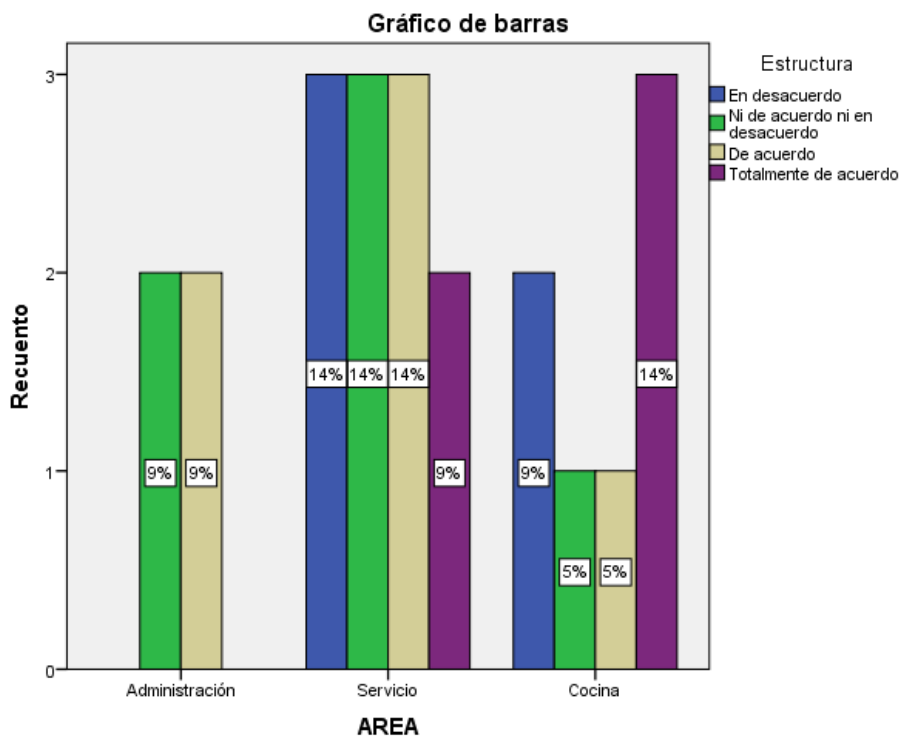


Figura 5. En el restaurante no existen formalismos (papeleos) para llevar a cabo un proceso

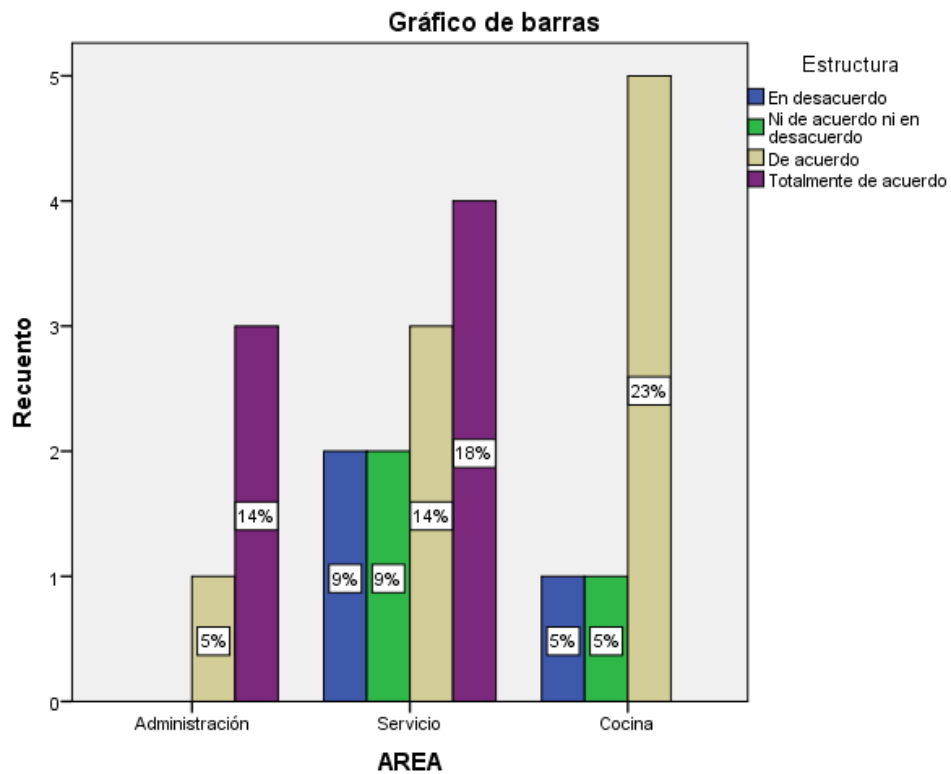


Figura 6. Conozco detalladamente cuáles son mis obligaciones y las cumplo en forma oportuna

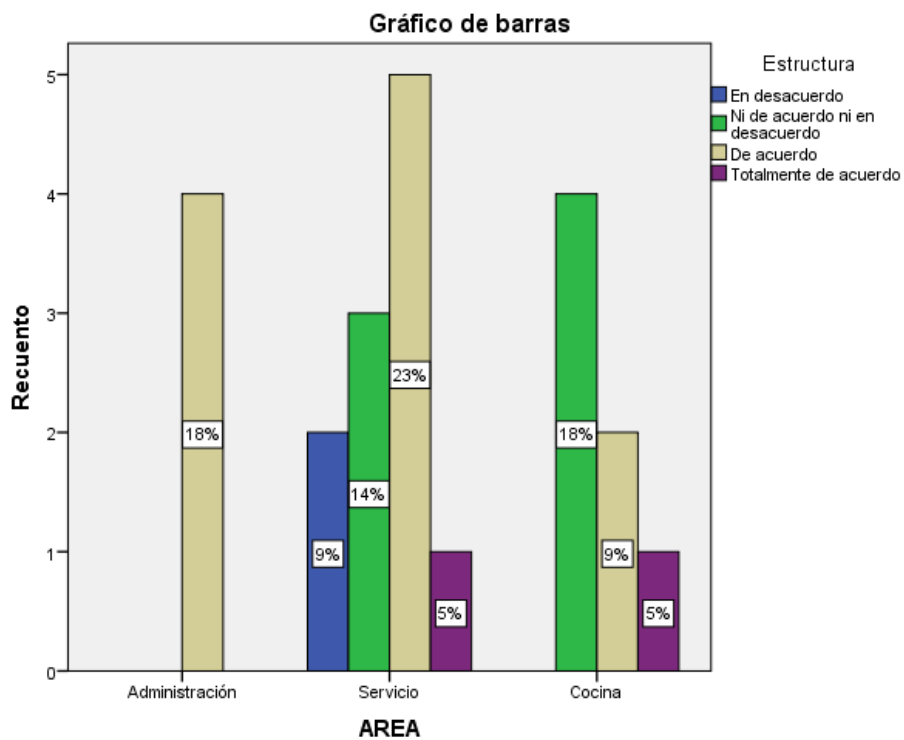


Figura 7. Conozco claramente las políticas del restaurante

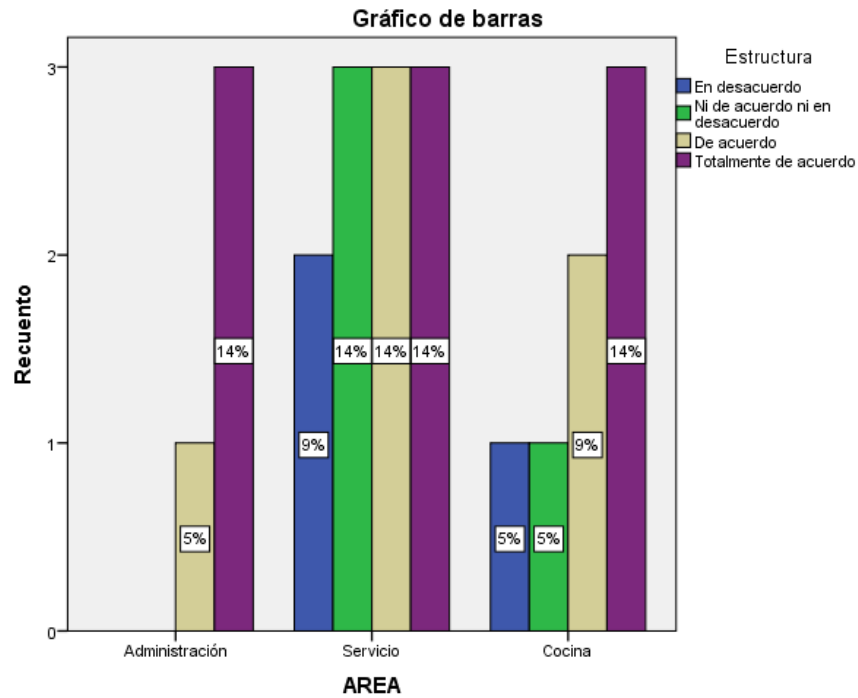


Figura 8. En el restaurante se tienen claro los niveles jerárquicos

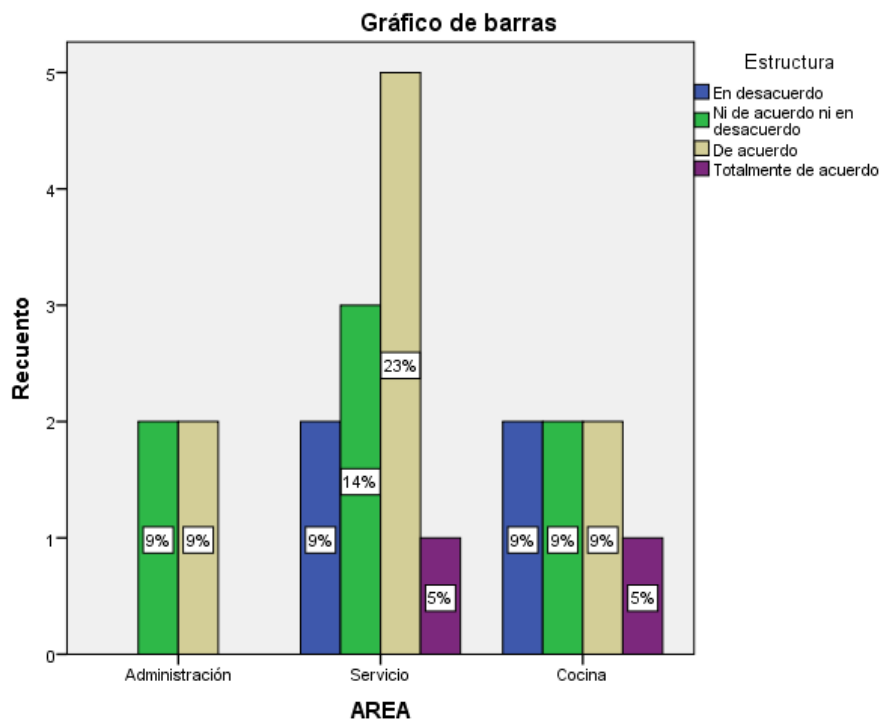


Figura 9. Las exigencias, reglas y detalles administrativos impiden que nuevas ideas se tomen en cuenta

- Dimensión Relaciones

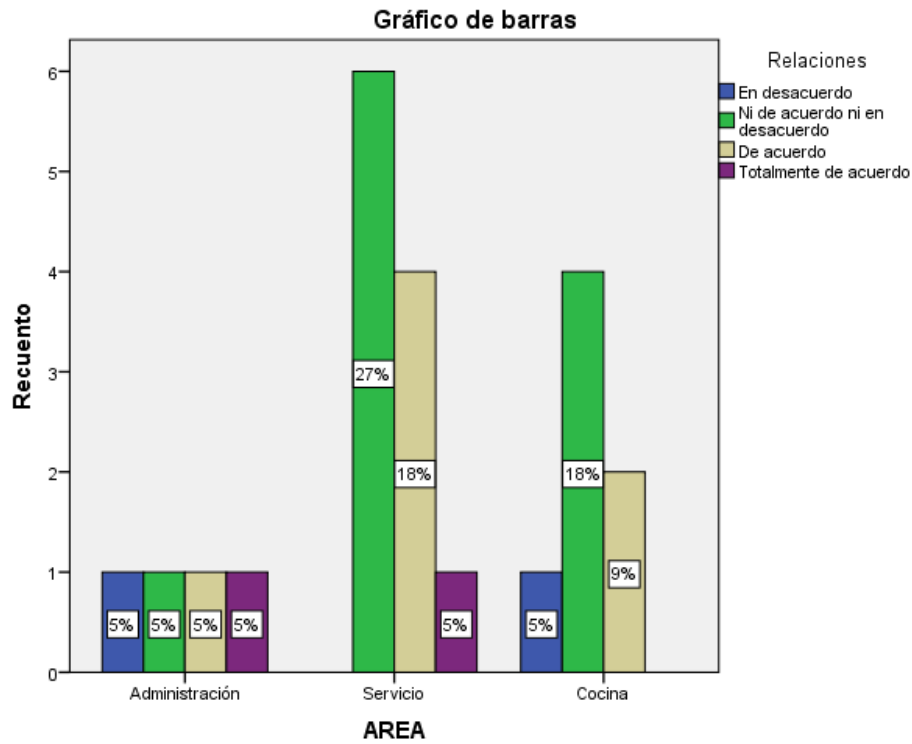


Figura 10. El restaurante se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y grato

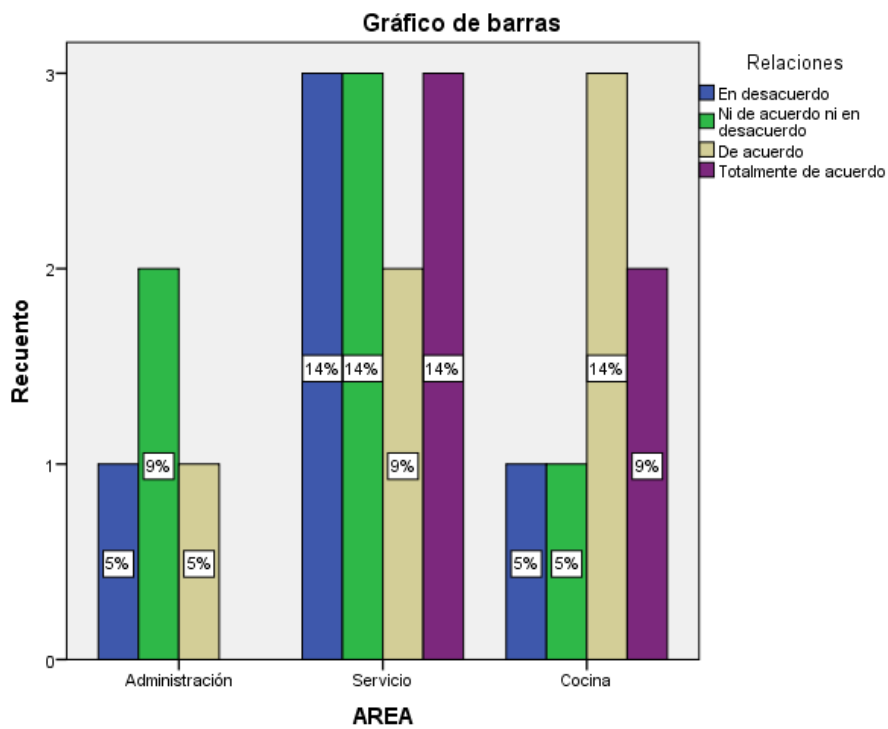


Figura 11. En este restaurante prima las buenas relaciones sociales

- Dimensión Recompensas

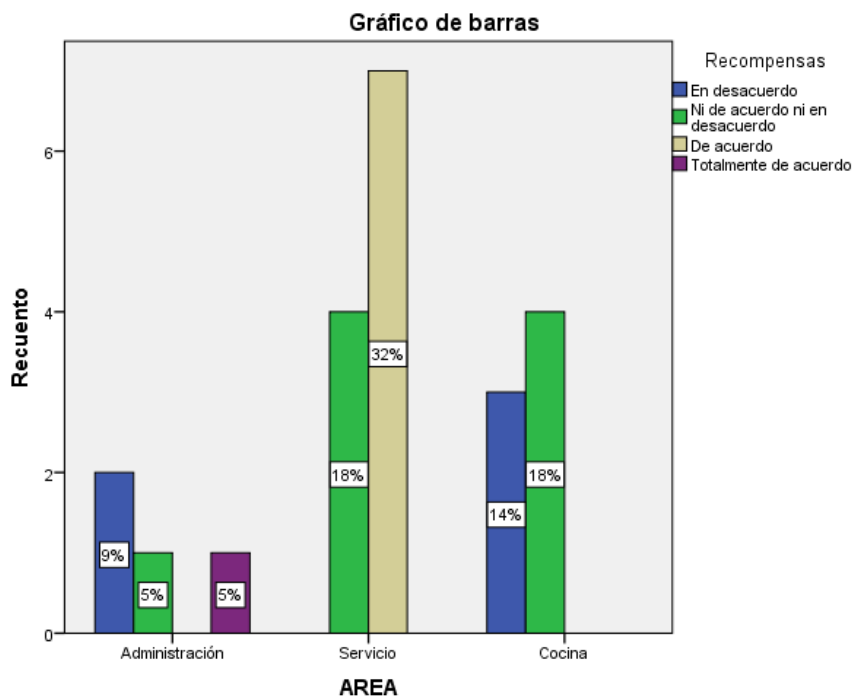


Figura 12. En el restaurante recibo estímulos por el trabajo bien hecho

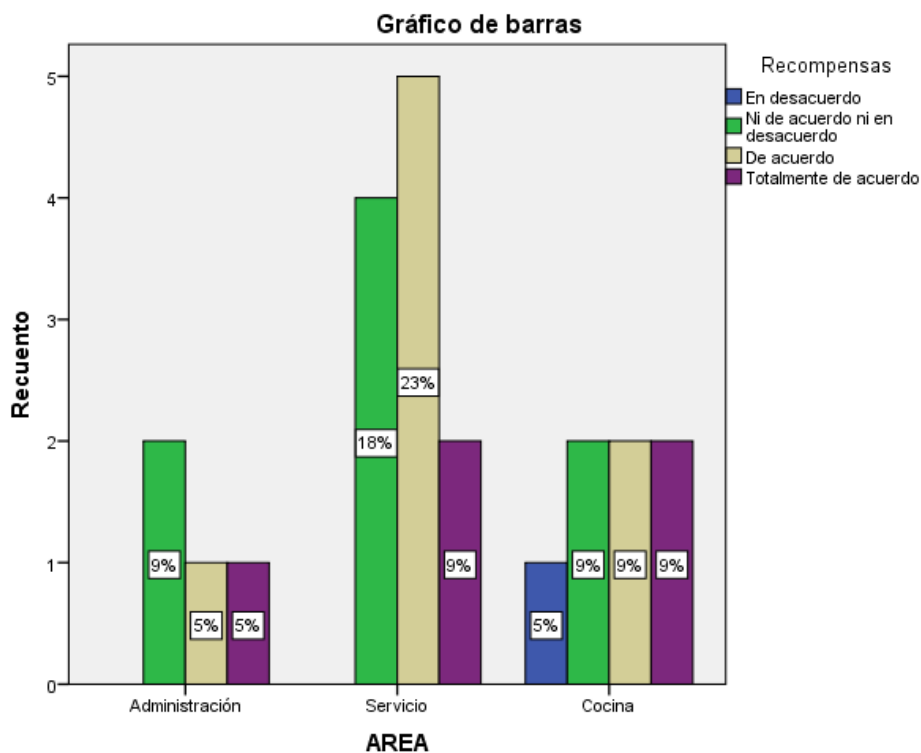


Figura 13. En el restaurante recibo más premios que castigos

- Dimensión Liderazgo

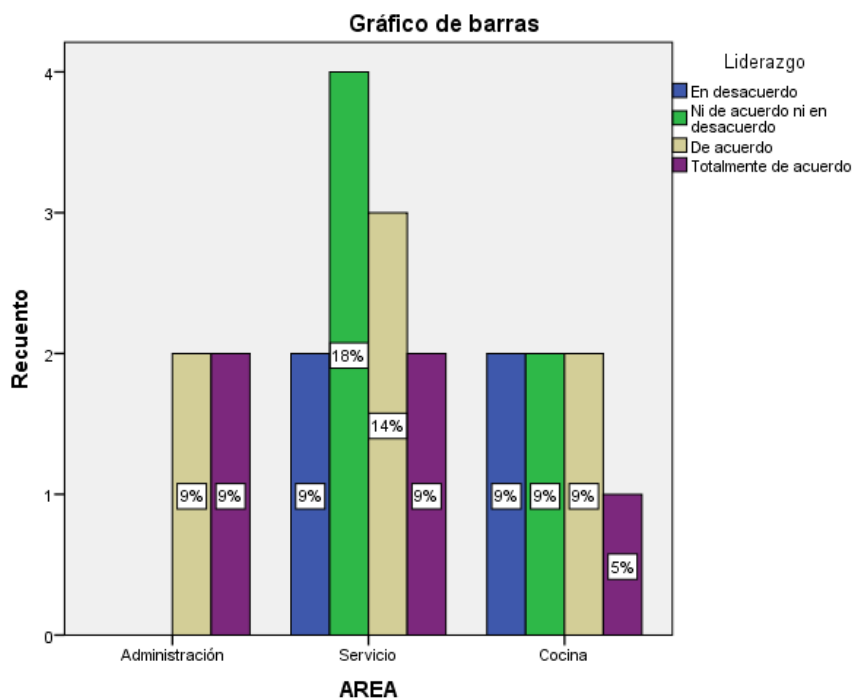


Figura 14. Considero que desarrollo adecuadamente mi trabajo. Por lo tanto, no requiero la verificación de mi jefe

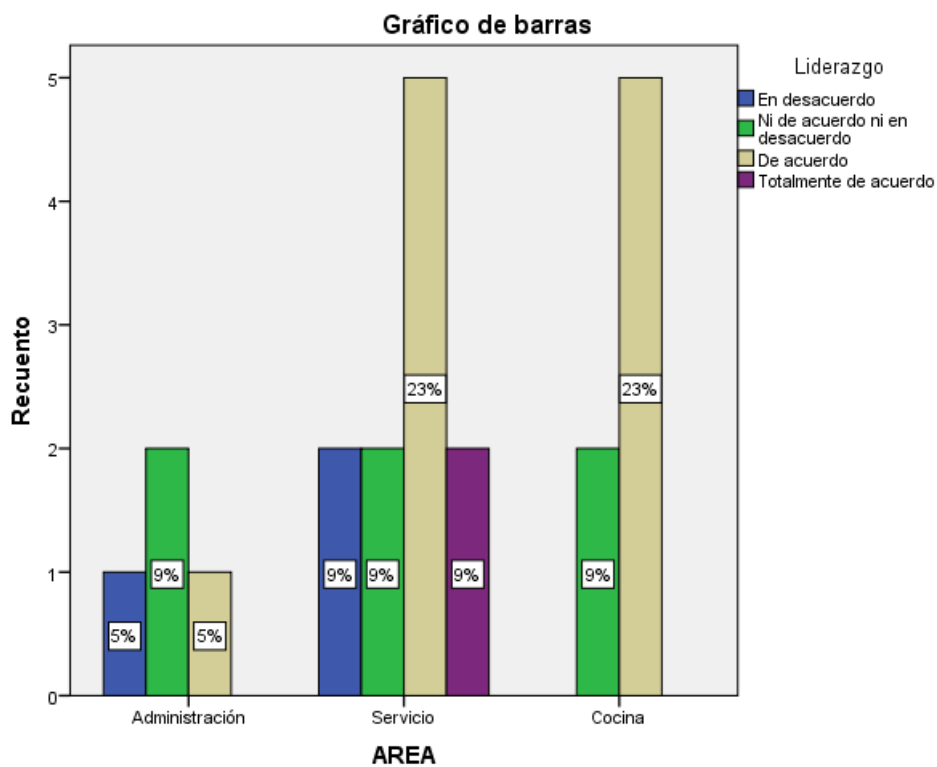


Figura 15. Me comprometo siempre con las funciones que realizo en el trabajo

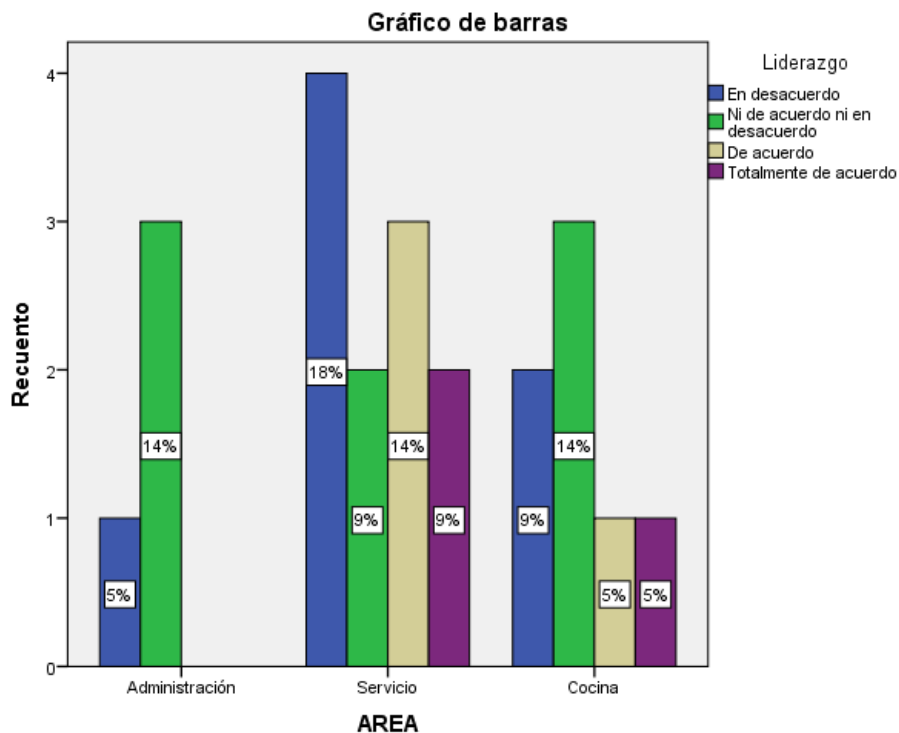


Figura 16. En el trabajo creo mis propias exigencias para solucionar los problemas por mí mismo

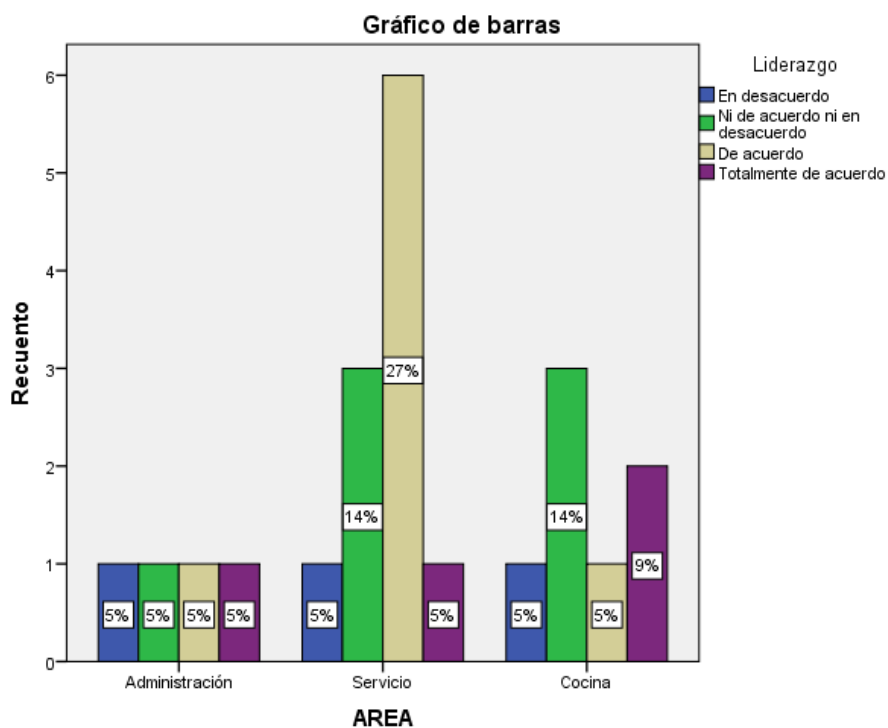


Figura 17. Tomo iniciativas personales, oportunamente, en bien de la organización

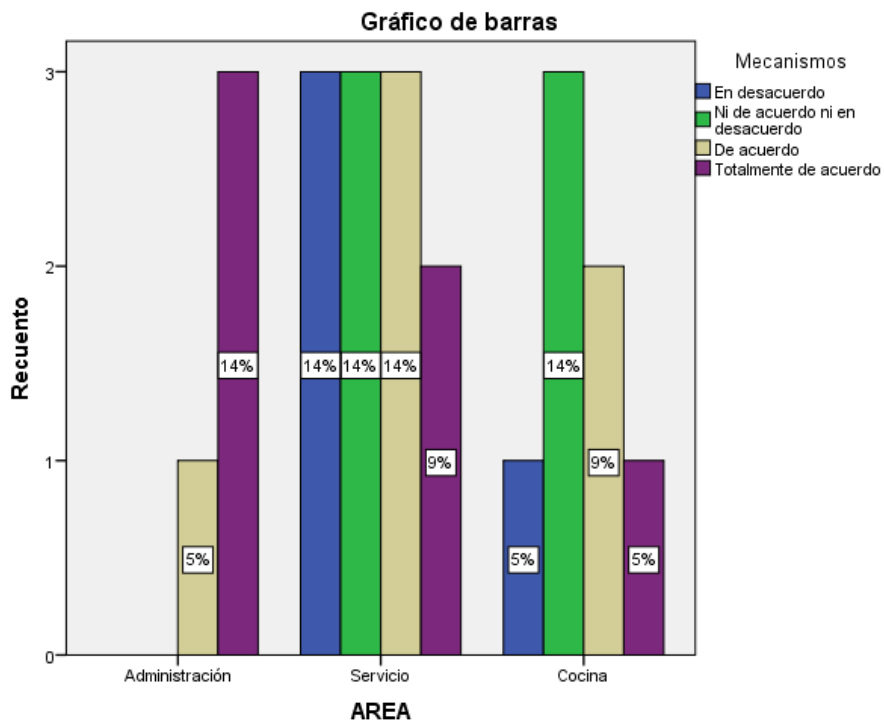


Figura 18. En el trabajo, se tiene conocimiento sobre las finanzas y procesos logísticos

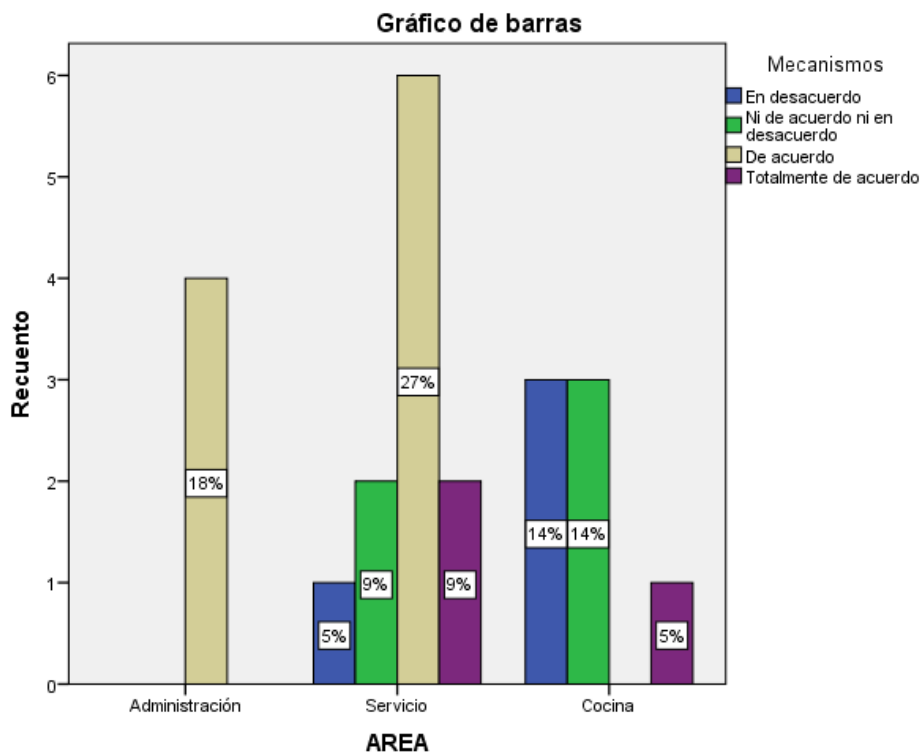


Figura 19. Los programas de capacitación me permiten tener un rol más activo al interior de la organización

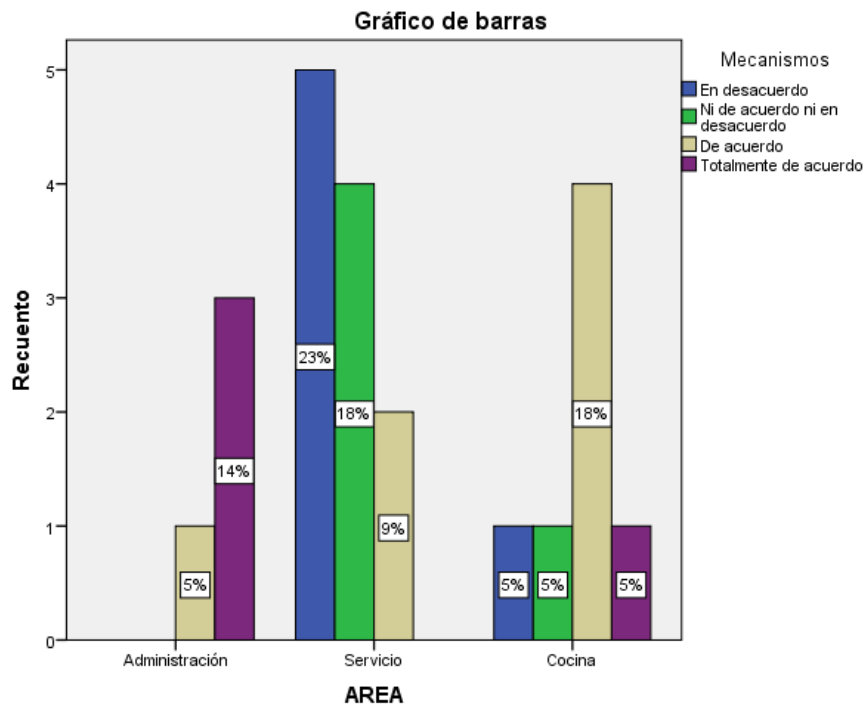


Figura 20. El restaurante cuenta con la tecnología suficiente para llevar a cabo los distintos procesos que lo involucren