



VENEZUELA – FEBRERO 2015

RELACIONES INTERPERSONALES EN UNA FRANQUICIA DE COMIDA RÁPIDA: CASO MIGA'S BAKERY-DELI-CAFÉ DEL C.C. PASEO EL HATILLO DEL ESTADO MIRANDA EN VENEZUELA

Yajaira Elena Pérez
Universidad Simón Bolívar
yajairaperez@usb.ve
Joel Eduardo Torres
Universidad Simón Bolívar
jtortes@usb.ve

Resumen

El presente estudio, tuvo como objetivo presentar las competencias a desarrollar en un plan de adiestramiento gerencial para la franquicia de comida rápida Miga's Bakery-Deli-Café, ubicada en el C.C. Paseo El Hatillo Estado Miranda en Venezuela, y cuya necesidad emerge de una intervención de consultoría, que ésta empresa solicitó para resolver un problema de tensas relaciones gerenciales entre los gerentes de la tienda y sus subalternos; el problema de investigación fue: **¿Con qué procedimiento de capacitación y adiestramiento podrá Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. Paseo del Hatillo, superar la situación problemática que tienen los supervisores y los gerentes en correspondencia con sus relaciones interpersonales?**. Se apoyó en la teoría de desarrollo organizacional (DO). El método fue etnográfico clásico, el tipo de investigación es etnográfica de campo. Como resultados se obtuvieron las competencias a desarrollar en un plan de adiestramiento gerencial: motivación y el liderazgo, toma de decisiones asertivas y análisis del entorno empresarial.

Palabras Clave: Plan de Adiestramiento, Gerencia, Franquicia, Desarrollo Organizacional, Relaciones Interpersonales.

Summary

The present study aimed to present the skills to develop a plan of management training for fast food franchise Miga's Bakery-Deli-Cafe, located in the CC Paseo El Hatillo Miranda State in Venezuela, and whose need emerges for intervention consulting company applied it to solve a problem of strained relations between managerial store managers and their subordinates; the research question was: What procedure training and instruction may Migas' S Bakery- Deli-Café CC Paseo del Hatillo, overcome the problem situation with supervisors and managers in correspondence with your relationships ?. He leaned against the theory of organizational development (OD). He was classic ethnographic method, the type of research is ethnographic field. As results were obtained, the proposed management training plan addressing the issues of motivation and leadership, assertive decision-making and analysis of the business environment.

Keywords: Training Plan, Management, Franchise, Organizational Development, Interpersonal Relations.

Introducción

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la concepción que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, lo que depende de aspectos como la cultura corporativa, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Kopelman, 1996, afirmó:

Los temas que se estudian regularmente en la administración de recursos humanos tienen que ver con varios campos del conocimiento: se habla de aplicación en la interpretación de pruebas de psicología y entrevistas, de tecnología de aprendizaje y del campo organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salario y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, accidentes, actitudes, interpretaciones de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sin número de temas extremadamente diversificados. (p.29).

Como es de hacer notar, es importante el estudio de las personas que laboran para una organización; ellas están siendo conducidas por otras personas que asumen el rol de supervisores, gerentes y directivos; quienes tienen la responsabilidad de ejercer un liderazgo sobre los procesos y el talento humano, modelo de liderazgo que se va legitimando en la medida que este responda a las necesidades de la organización, de los supervisados y de ellos mismos. (Alle, 2007).

Es en este sentido, se debe estar atento a las competencias dirigenciales de los supervisores, gerentes y directores, para poder reciclar procesos que optimicen la gestión de la gerencia. (Ibídem).

La administración de recursos humanos, está encargada de todo el personal que labora en la organización y su función principal es velar por el alcance de los objetivos organizacionales y el estudio de las personas.

El proceso de la administración del talento humano, tiene que estar sustentada por un sistema de capacitación y adiestramiento del sector supervisorio, de tal manera, que éste opere con solvencia las nuevas tecnologías. (Ibídem).

El sistema de Adiestramiento y Capacitación es indispensable en el mundo competitivo de este nuevo milenio, con este sistema se puede garantizar un modelo de educación permanente para la dirigencia organizacional, que les permitan estar actualizados para así poder tener un alto desempeño en el trabajo, evidenciando competencia en el ejercicio de sus funciones de dirección. (Merigo, 1996).

En esa misma línea de pensamiento, acota el autor que el adiestramiento de los supervisores, gerentes y directivos deben también perseguir el dotarlos de habilidades y destrezas que en conjunción con la experiencia puedan configurar un nuevo perfil gerencial, el de dirigente, quién es el jefe-líder, quién logra que su personal lo siga y simultáneamente logra conciliar los deseos de estos con los resultados esperados por la empresa. (Ibídem).

Por esto, el modelo de educación permanente que se sugiere, debe tener un enfoque íntegro, democrático, con alcance total y con valores. De esta manera, es necesario que el modelo surja de los dirigentes indistintamente del ámbito; lo cual permite marcar las condiciones en que se desea alcanzar la calidad. Los dirigentes deben ser educados para que puedan asegurar un modelo de organización autóctono y genuino, con garantías de lo que hoy se llaman Organizaciones Inteligentes. (Ibídem).

En este sentido, este estudio se centró en una intervención organizacional que partió de la solicitud de un propietario de una franquicia de comida rápida, en la cual según la percepción del propietario, habían unas inconsistencias en las relaciones entre los gerentes que repercutían en las relaciones gerentes-supervisados.

La empresa objeto de estudio fue, Miga's Bakery- Deli- Café (en concreto la tienda ubicada en el C.C. Paseo el Hatillo del Estado Miranda), la cual es una corporación venezolana basada en un concepto de comida "Fast-Casual", conformada por un grupo de inversionistas con experiencia en el sector de alimentos, cuya visión como empresa es: "Ser la primera cadena de restaurantes "Fast-Casual" de Venezuela" tales aspiraciones son expuestas en el documento constitutivo de Miga's Bakery- Deli- Café, 2005; concretamente en su misión:

Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad y variedad, dentro de un ambiente limpio y agradable, todo esto llevado a cabo por un equipo humano con altos valores organizacionales, creando el máximo valor para nuestra empresa y su gente, comunidad y el medio ambiente (pág. 1).

Como está representado en la misión de la empresa, los valores son muy importantes. En este sentido los más relevantes son: el respeto, la responsabilidad, el ofrecer calidad y buen servicio, la honestidad, el mejorar continuamente y el compromiso con lo que se hace. Para ello, es muy importante considerar como ingrediente secreto, a los empleados que son asumidos como pieza fundamental de la organización, por tal razón, se esfuerzan por ofrecerle al cliente interno un ambiente agradable y dinámico para trabajar, utilizando diversos tipos de motivación que se muestran durante el desarrollo del análisis de las entrevistas (Miga's Bakery-Deli Café, 2005); (Deli-,E G, Febrero2010).

Miga's nace en el año 2005, abriendo sus puertas en el C.C.C.T (Centro Comercial Ciudad Tamanaco) y actualmente cuenta con once (11) restaurantes ubicados en el Distrito Capital, ofreciendo un ambiente acogedor de terraza, lounge, espacio interno de mesas y sillas, y éstos se encuentran en: Altamira, C.C. Millenium Mall, C.C.C. Tamanaco, Los Próceres, Parque Cristal, C. C. San Ignacio, C.C Sambil I y II, C.C. Paseo el Hatillo, C.E. Sabana Grande y Las Mercedes. También se abrirán próximamente las tiendas del C.C. La Parada y Centro Lido. En proyectos para el 2012 la del Aeropuerto Internacional de Maiquetía en el Estado Vargas. Sus productos principalmente son: desayunos, almuerzos, cremas y sopas, pasteles salados y dulces, wraps, dulces en general, sándwiches, ensaladas y bebidas frías y calientes.

No obstante, manifestó el Sr. Bryan Kenneth Arrighi García, quien es el director de Talento Humano asociado de Miga's, que desde que se estableció y empezó a funcionar la tienda del Hatillo, se ha notado una alta tensión en las relaciones interpersonales entre los supervisores y los gerentes, que según la gerencia de Talento Humano está influyendo en la productividad de la tienda; ya que al comparar los resultados de las evaluaciones de la gestión gerencial de las otras tiendas con la del Hatillo, ésta última se encontraba en el nivel de Buena Gestión Gerencial, mientras que las otras tiendas calificaban en los niveles de Muy Buena Gestión Gerencial y Excelente Gestión Gerencial. (Deli-,E G, Febrero2010).

Según el mismo funcionario, el estándar mínimo exigido por las políticas de evaluación de la gestión gerencial de la empresa es que las tiendas alcancen un nivel de gestión gerencial Muy Bueno, por lo tanto, un nivel de relaciones interpersonales entre los gerentes de Malo, produjo una calificación de la gestión gerencial de Buena, lo que trajo como consecuencia que se produjera una intervención por parte de la gerencia de capital humano asistida por consultores externos.

Como se puede apreciar, esta es una problemática inscrita en el enfoque denominado desarrollo organizacional, lo que representa para el investigador la oportunidad de hacer una intervención que le permitiera descubrir los niveles de motivación, de comunicación y la gestión de los equipos de trabajo, para luego proponer una solución organizacional que se presumía estaba dentro del ámbito de la capacitación gerencial; ya que la organización no contaba con un sistema de adiestramiento formal donde los aspirantes a supervisores o a gerentes pudieran formarse para que mejoraran sus competencias para ejercer sus cargos.

De los anteriores hechos y siendo consistente con la Teoría de Gestión por Competencias esgrimida por Alle, (2007); se desprenden las interrogantes que orientaron la investigación dentro de la organización objeto de estudio.

El problema central fue planteado de la siguiente forma:

¿Con qué procedimiento de capacitación y adiestramiento podrá Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. Paseo el Hatillo, superar la situación problemática que tienen los supervisores y los gerentes en correspondencia con sus relaciones interpersonales?

Por consiguiente, los objetivos de la investigación fueron:

Objetivo Central.

Proponer las competencias básicas a desarrollar en un Plan de Adiestramiento Gerencial, que contribuya a mejorar las relaciones interpersonales entre los gerentes y su personal subalterno en la franquicia de comida rápida Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. Paseo el Hatillo.

Objetivos Específicos

Identificar las competencias que tienen los supervisores y gerentes de Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. Paseo el Hatillo.

Describir la percepción que tiene el personal supervisado de la empresa Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. Paseo el Hatillo, de la gestión de sus supervisores y gerentes.

Apreciar el nivel de las relaciones interpersonales del talento humano que labora en la tienda de comida rápida Miga's –Bakery-Deli-Café del C.C. Paseo el Hatillo.

Determinar las competencias básicas que se deben considerar en la formulación de un plan de adiestramiento y capacitación dirigido a los supervisores y gerentes de la empresa Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. Paseo el Hatillo, el cual permita que este contingente humano supere la problemática a nivel de relaciones interpersonales, y que ha originado que no hayan obtenido una calificación de Buena Gestión Gerencial, y una Productividad Promedio.

Soporte Teórico.

Los sistemas de desarrollos gerenciales mediante programas de educación permanente y de educación en el trabajo por competencias no son nuevos, desde el momento en que el hombre fue empleado en una organización y comenzó a asumir responsabilidades de supervisor y de gerente, se ha visto en la necesidad de educar a ese talento humano para garantizar altos niveles de productividad y de calidad, debido a que hay una exigencia organizacional de generar una gestión gerencial, capaz de crear un clima organizacional armónico y adecuado; donde las personas puedan ofrecer su talento en función de conseguir una productividad integral de la organización, en otras palabras, desarrollar organizaciones inteligentes (Valecillo, 1996).

En tal sentido, como antecedentes se trabajaron los siguientes autores:

Mesa, (2007) realizó un estudio sobre: La auto preparación como herramienta de capacitación de los recursos humanos en la empresa, cuyo objetivo es la capacitación dentro de la organización, en la modalidad vía internet, pues representa una vía muy rentable (sólo requiere del correo electrónico) de capacitar, sobre todo, cuando se desea acreditar el conocimiento de personas que lo adquirieron de manera empírica o autodidacta. Entre las conclusiones, el autor propone un modelo a ciclo completo viable para el empleo de la modalidad de auto preparación orientada en la estrategia de capacitación en la empresa.

Los aportes que esta investigación ofreció al estudio, se traducen en la incorporación del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, como recursos para el

aprendizaje dentro de la modalidad de educación en el trabajo, propuesta para atender las necesidades de formación continuas de los gerentes de la organización objeto de estudio.

Doupovec, (2001), realizó un trabajo de investigación titulado **Diseño de un plan de gestión y mejoramiento de la calidad de los servicios de atención al cliente para las entidades bancarias de Barcelona y Puerto la Cruz**, cuyo objetivo fue proponer actividades que mejoren la atención que reciben los usuarios de las entidades bancarias. Entre las conclusiones de este autor refiere, que el establecimiento de un plan estratégico de gestión y mejoramiento de calidad en los servicios de atención al cliente para las instituciones bancarias de Barcelona y Puerto la Cruz repercute directa y positivamente en el recurso humano, estimulando una mayor participación en las decisiones gerenciales y una mayor predisposición para hacer mejor las cosas dentro la organización.

El aporte de esta investigación al estudio fue que permitió, que la propuesta de la modalidad de educación en el trabajo, fuese considerado como un sub proyecto de capacitación y adiestramiento del talento humano, dentro de la planificación estratégica de la organización sujeto de estudio, de manera que se garantizaba la formación continua del personal en los distintos niveles de la organización.

Monzón (2001), en Martínez, (2008) realizó un estudio titulado “Desarrollo del Recurso Humano basado en criterios de competencias” dirigido a los trabajadores de la empresa Spectra Seriea de Venezuela. El desarrollo de esta investigación se realizó con el objetivo de facilitar el aprendizaje de conocimientos, habilidades y características de la personalidad de los trabajadores.

Este trabajo se consideró relevante para esta investigación, puesto que estudió el conocimiento, habilidades y características de la personalidad del individuo, como factor que favorece el mejoramiento de los procesos de trabajo en las organizaciones.

Díaz, (2004), en (Ibídem) desarrolló una investigación titulada Perfiles de Competencias que condicionan el desarrollo de cuadros gerenciales caso SUDANTEX. El objetivo principal de este trabajo, fue establecer el perfil de competencias que condicionan el desarrollo de cuadros gerenciales en las empresas SUDANTEX. En las conclusiones y recomendaciones se hace referencia a la ausencia de un desarrollo programado en los cuadros gerenciales, por lo que recomienda aplicar el modelo propuesto para garantizar los cuadros de sucesión a los niveles gerenciales. En el referido trabajo, la autora expresa que la promesa del enfoque de competencias está en su capacidad de ser la herramienta que permitirá construir una organización donde todos se comprometen con el éxito competitivo de la empresa.

Lo anteriormente expuesto tiene relación con este estudio, ya que apoya la propuesta de considerar las competencias laborales al momento de aplicar evaluaciones del desempeño.

Fabián (2007), en (Ibídem) desarrolló una investigación titulada Las competencias como estrategias gerenciales en las Organizaciones del Siglo XXI dirigido al personal empleado que labora en el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera Tributaria (SENIAT). El desarrollo de esta investigación se realizó con el propósito de generar constructos teóricos sobre la gerencia del talento humano basados en las competencias para las organizaciones tributarias en el país, que permitirá orientar en una aproximación teórica que coadyuve a la comprensión de la gerencia del talento humano centrado en las competencias en una organización del Estado, así como también, profundizar en el nuevo paradigma que demanda la gerencia del talento humano de las organizaciones que aprenden.

El aporte de este estudio consistió en impulsar o inducir una nueva forma de entender la gerencia, así como propiciar un cambio de concepción profundo y radical en la percepción de la acción gerencial del talento humano, especialmente en las organizaciones públicas. Igualmente, aporta nuevos conocimientos en el desarrollo gerencial y fundamenta las bases para la reflexión, discusión y creación de conocimientos en materia de gestión del Capital Humano.

Como fundamentación teórica se trabajaron los siguientes enfoques:

El Desarrollo Organizacional (DO), como Plataforma Teórica en el Desarrollo Gerencial.

French (1995), en su obra Desarrollo Organizacional (DO) 5ta. edición; plantea un punto que es crucial considerarlo dentro esta postura teórica: con respecto a la integración del personal y desarrollo de carrera, el autor pone el énfasis en algunos aspectos que pueden ser afectados por los esfuerzos del DO en evolución organizacional y viceversa; los más implicados son: La selección, la orientación, la asimilación, las transferencias, las promociones, la

capacitación, el desarrollo y la separación. No obstante, en lo que se refiere a la capacitación el autor lo relaciona con el desarrollo de la carrera y la progresión, afirmando que desde el enfoque del DO, lo primordial es el cambio de la cultura organizacional hacia un incremento de la honestidad, hacia más apoyo mutuo, más apertura y un mejor desarrollo personal; por consiguiente, el desarrollo del talento humano por todos los miembros de la organización debe constituir un asunto de primera prioridad.

En tales circunstancias, debe prestársele más interés a los diagnósticos de necesidades, que a los paquetes pre elaborados, que son ofertados por las agencias didácticas en el mercado de capacitación y adiestramiento. Lo anterior aseguraría una conciliación entre las necesidades de los participantes y las necesidades de la empresa.

Otro teórico del DO, que a través de su sistema de capacitación gerencial enfocado con el modelo de DO, es Guzmán (1998).

El autor afirma que la experiencia de aprendizaje parte del siguiente modelo teórico:

Experiencia Directa + Conceptos Actualizados = Aprendizaje Inteligente

El cual es conocido como el Modelo de Formación Gerencial GUZMÁN y se centra en el desarrollo gerencial de la alta gerencia, gerencia media y lo que se llama gerencia operativa o supervisoria; los contenidos son teóricos prácticos en lo referente al aprendizaje de la delegación de autoridad; el autor revela que estos tipos de aprendizaje se sustentan en los principios del aprender haciendo y el aprender a aprender, es decir, los ejecutivos y supervisores son entrenados con un sistema didáctico, donde las situaciones emergen de las experiencias de los participantes, garantizando así vivencias experimentadas por ellos; tal plataforma instruccional permite la transferencia a sus organizaciones, las técnicas de desarrollo organizacional más actualizadas y factibles de implementar.

El planteamiento anterior, adiciona como valor agregado el ejercicio de la empatía, descubre nuevas opciones de participación en las soluciones de los problemas, sirven de difusión del punto de vista sistémico de la organización, define reglas claras para trabajar más productivamente y hace que el ejercicio del rol de gerente se haga más divertido y menos compulsivo.

En la perspectiva teórica del desarrollo gerencial, presentada por este autor, se sustentó esta investigación.

Gestión de Competencias.

En los postulados teóricos de Alle (2007), en cuanto a la gestión por competencias, la autora hace especial incapie en los postulados de McClelland (1987) citado por (Alle, 2007, p. 20), en lo referente a la gestión por competencias, quien asevera que este proceso tiene como base la motivación, por la sencilla razón que todo motivo que se constituye en un interés recurrente, para lograr un propósito, energiza, y orienta la selección de la conducta.

En esa línea de pensamiento Alle (2007), analiza los tres (3) sistemas de motivación humana de McClelland: motivación al logro, motivación por el poder y la motivación por pertenencia.

En el primero de ellos, los estudios han revelado que éste sistema motivacional tiene una alta correlación con la eficacia, es decir, el motivo que impulsa a los seres humanos a hacer las cosas mejor; luego se han determinado tres (3) índices de medidas según McClelland; lo que significa que mejorar tiene que ver en primer término: con la relación existente entre menor trabajo (input) e igual producción (output), lo que lleva a afirmar que $e_{fc} = \frac{<input>}{=output}$; o lograr mayor

producción con igual trabajo por lo tanto: $e_{fc} = \frac{input}{output}$ y finalmente lograr mayor producción con menor trabajo, en éste sentido eficacia se define $e_{fc} = \frac{input}{output}$.

En consecuencia, las personas orientadas al logro tratan de ubicarse en aquellos trabajos susceptibles de ser mejores, donde ellos puedan demostrar que tan bien lo pueden hacer y que tan alto pueden lograr llevar la relación trabajo/producción ($e_{fc} \frac{input}{output}$).

El segundo de los agentes motivadores, es el poder según McClelland, (1998) citado en (Ibídem), está asociado a altos niveles de competitividad y asertividad que están presentes en los ámbitos donde se desenvuelve el individuo, sin embargo, esta motivación suele estar muy condicionada por el prestigio, las posiciones y la reputación; factores que exigen que los individuos se sometan a estándares de comportamiento altamente exigentes. Sin embargo, los estudios revelaron que las personas con este componente vocacional están sometidos a un control social muy estricto, pues las experiencias en el mundo financiero de la segunda década del siglo XX demostraron que pueden causar daños irreversibles a las organizaciones y a ellos mismos.

El tercer motivador es la pertenencia; afirmando que sobre éste factor motivacional se sabe menos de lo que se sabe de los dos anteriores, pero lo que sí es cierto es que hay una necesidad de algunas personas de estar con otras y que cuando lo logran su rendimiento es sustancialmente exitoso, que la causa no se sabe a ciencia cierta, pero lo evidente es que mejoran su desempeño. (Ibídem).

De acuerdo a lo anterior se desprende, que el enfoque más adecuado es la gestión por competencias de las organizaciones inteligentes. Spencer y Spencer (1993) citado por (Ibídem), definen competencia como:

La característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a una performance superior en un trabajo determinado (p.22).

Siguiendo ésta línea de pensamiento las competencias son características fundamentales de los individuos que determinan formas de conductas o de pensamientos que sistematizan, diferentes circunstancias y que tienen una duración larga.

Dentro de ésta perspectiva, las competencias se clasifican en cuatro (4) grandes grupos a saber:

- a. Competencias generadas por la motivación, estas competencias mueven a las personas para que se dirijan, conlleven y seleccionen el comportamiento hacia el logro de ciertos objetivos dejando otros.
- b. Competencias generadas, las características físicas y su capacidad de dar respuestas consistentes a ciertas condiciones o informaciones.
- c. Competencias generadas por conceptos propios o por criterios personales, los que a su vez están sustentados por el marco de valores de las personas o la imagen que la persona tiene de sí misma.
- d. Las competencias que se generan del conocimiento, que no es más que la efectividad o eficiencia que una persona obtiene en el manejo de ciertos cargos, por el conocimiento que posee para manejar circunstancias inherentes a su contexto. (Ibídem).

Desde esta circunstancia se puede afirmar que un plan de desarrollo gerencial por competencias debe considerar los cuatro grupos de competencias y hacer énfasis en aquellas donde los resultados del diagnóstico de necesidades reflejen una mayor debilidad. Es por eso que la teoría de gestión por competencias tuvo una importancia protagónica en esta investigación.

El Método

Enfoque de la Investigación

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que trata de identificar, de una manera profunda la naturaleza de una realidad; a partir de su estructura dinámica se identifican los factores que sostienen la razón de ser de su comportamiento y manifestaciones, y por otro lado, trata de reconocer procesos y factores críticos dentro de los procedimientos que intervienen en la realidad que se está estudiando para determinar qué tipos de significados tienen para los sujetos que intervienen en ella y a su vez estos sirvan de insumos para presentar una propuesta que permita mejorar la eficacia de los sujetos estudiados (Martínez, 2006).

En consecuencia, éste estudio identificó de manera profunda la naturaleza del comportamiento gerencial de una empresa de comida rápida como Miga's Bakery-Deli-Café del C.C. Paseo el Hatillo, para descubrir desde las manifestaciones comunicacionales y motivacionales, que constituyen la estructura dinámica del comportamiento gerencial.

Tipo de Investigación

Hay un tipo de investigación que está en sintonía con el estudio, y es la investigación etnográfica clásica, la cual se define como aquella investigación que tiene como propósito: Descubrir la naturaleza de un problema comunitario, personal u organizacional y plantear su solución. (Ibídem).

En el caso de éste estudio el propósito fue la elaboración de una propuesta de capacitación gerencial que tuvo el objetivo terminal de mejorar la gestión de los gerentes de la empresa Miga's Bakery- Deli- Café C.C. Paseo el Hatillo, objeto de estudio.

El método de estudio fue el etnográfico y concretamente el etnográfico clásico, ya que se trató de comprender en primer lugar las realidades vivenciales de otras personas que conviven diariamente en esa comunidad laboral. (Ibídem).

Nivel de la Investigación

En cuanto al nivel de la investigación se afirma que la misma, tiene un nivel descriptivo, ya que se limita a detallar los fenómenos comunicacionales y motivacionales, que acontecen y constituyen estructuras dinámicas del comportamiento gerencial dentro de la organización objeto de estudio.

No obstante, lo anterior se soporta en la definición de nivel descriptivo: como aquel proceso que lleva al investigador a caracterizar un fenómeno o situación, evidenciando sus rasgos más diferenciadores, (Ibídem, 2006); (Ramírez 2005) y (Torres, 2010).

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación más apropiado para éste estudio fue el etnográfico procesal debido a que él describe, los procesos de interacción social que se dieron en la organización sujeto de estudio durante la intervención de los investigadores; los mismos fueron analizados funcionalmente con el propósito de dilucidar como ciertos, segmentos de la cultura organizacional y como los sistemas sociales se interrelacionan dentro de determinado tiempo al ignorar los antecedentes de la organización. Boyle en Álvarez-Gayu, (2003) citado por (Hernández, 2010, pág. 503).

Lo anterior se evidencia, pues se partió de la percepción de los directivos de la empresa cuando analizaron los resultados de la evaluación de la gestión gerencial, en relación con los

resultados de la evaluación del clima organizacional en la tienda de Miga's Bakery- Deli- Café del C.C. El Hatillo. (Deli-, 2010).

Luego de haberse obtenido estos resultados, se procedió a configurar el diagnóstico institucional considerando los impactos del entorno organizacional.

Población y Muestra.

En cuanto a la población de gerentes del grupo Miga's, en todo el país, son 546 personas; de éstos, 130 son gerentes operativos de las diversas tiendas o franquicias y las otras 46, son de nivel corporativo; se debe aclarar, que la escogencia de los sujetos del estudio se centró en la tienda del C.C. Paseo el Hatillo, la cual se tomó como escenario para realizar esta investigación, y cuyo tamaño fue de trece (13) personas que trabajan en dos turnos (de 10:00 a las 17:00 y de las 17:00 a las 22:00); esto se debió a las razones expuestas anteriormente, es decir; la primera razón es que debe elevarse el nivel de gestión gerencial de la tienda y una segunda razón fue que tanto el diseño espacial como el número de personas que trabajan en ella, son similares a la tienda que se tiene estimado abrir en el Aeropuerto Internacional de Maiquetía en el año 2012.

Por las razones antes expuestas se está ante una población considerada finita, es decir, que se conoce el número total de elementos en éste caso personas que la integran. (Torres, 2010).

En consecuencia, los criterios para la escogencia de la muestra para las entrevistas, fueron los siguientes:

1. La muestra fue intencional estratificada, es decir, gerentes corporativos y de la tienda del C.C. el Hatillo (administrativos, de producción y de operaciones de la tienda), el tamaño fue de cinco (5) personas. En cuanto a los sujetos que constituyen el sector de los subalternos, se tomó una muestra de ocho (8) personas; lo que hizo un total de trece (13) personas. Hay que acotar que para la entrevista destinada a explorar las relaciones interpersonales se trabajó con toda la población, es decir, con los trece (13).
2. La distribución por estrato de la población es tal y como lo muestra el cuadro que a continuación se presenta:

Cuadro 1 Estratificación de la Población

Sectores	Tamaño	%
Gerentes Corporativos	1	8
Gerentes de la Tienda	4	31
Subalternos de la tienda.	8	61
Total	13	100

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA 2011.

Resultados Diagnóstico.

El diagnóstico contiene en primer lugar, los datos que arrojó el estudio sobre franquicias y condiciones de trabajos en Venezuela que fue realizado por Hernández, O. & Romero, A. (2004), El mismo_ tuvo el propósito de mostrar los diversos escenarios laborales, en los cuales se encuentran inscritos este formato de negocio, que según estos autores presentan

condiciones de trabajo que se ubican en el contorno de la legislación laboral vigente en el país.

Un segundo componente de éste diagnóstico es el de la gestión gerencial para lo cual se entrevistaron cinco (5) gerentes, uno del área corporativa y otros de las áreas específicas de la tienda Miga's Bakery- Deli- Café. C.C. Paseo el Hatillo.

Diagnóstico General de las Condiciones de Trabajo de las Franquicias de Comidas Rápidas en General:

Cuadro 2 Salario, Jornada Laboral y Contrato de Trabajo

Ítem	Categorías	Cantidad
Salario	Salario Mínimo	8
	Cancelan por Horas	4
	Salario Mínimo = 1% por ventas	2
	Pago de Comisión por ventas	2
	Salario mayor que el mínimo	1
	Total	17
Jornada Laboral	De 5 a 6 hrs diarias	6
	De 8 a 9 hrs diarias	8
	De 10 a 12 hrs diarias	3
	Total	17
Días a la Semana	Lunes a Sábados	9
	Lunes a Domingos	8
	Totales	17
Tipo de Contrato	Mixto (escrito/oral)	1
	Escrito sin copia	2
	Escrito Fijo	2
	Escrito 3 meses	6
	Oral	6
	Totales	17
Beneficios Socioeconómicos	SSO Y LPH	3
	SSO	3
	No tiene beneficios	12
	Totales	17
Higiene Ocupacional	Manipula Químicos	3
	Trabaja con Hornos	2
	Trabaja de Pie	10
	Trabaja de Pie y Sentado	1
	Manipula Planchas	1
	Totales	17

FUENTE: HERNÁNDEZ, O & ROMERO, A. 2004.

Como se puede apreciar en los resultados del cuadro N° 4, las relaciones laborales en las franquicias, es bastante frágil, cuando se analizan los datos es cuando se llega a las siguientes conclusiones:

1. En cuanto al salario la mayoría de los sujetos entrevistados, se encuentran entre salario mínimo y salario por hrs, ocho (8) y cuatro (4) sujetos se ubican en las categorías salario mínimo y salario por horas respectivamente.
2. En cuanto a la jornada laboral la mayoría trabaja entre cinco (5) y nueve (9) horas.
3. En cuanto a los días de la semana trabajados un poco más de la mitad trabaja de lunes a sábado y el resto de lunes a domingo.

4. La mayoría son contratados por tres (3) meses y tienen contratos orales, lo que permite suponer que la rotación es muy frecuente, no obstante pareciera ser una política de éste tipo de empresa.
5. La mayoría manifestó que no tienen beneficios socioeconómicos y es lógico, es una consecuencia de la situación descrita en el punto anterior.
6. Por último, en cuanto a las condiciones de salud y las higiénicas, la mayoría trabaja de pie, y manipulan hornos y químicos, lo que hace presumir que el personal que labora en estas organizaciones corre grandes riesgos, debido a lo que significa el trabajo de pies, largas horas y la manipulación de sustancias químicas y equipos peligrosos como son los hornos, además con el agravante de no tener en su gran mayoría seguros contra accidentes, de hospitalización y cirugía.

**Diagnóstico de la Gestión Gerencial de la Empresa Miga's Bakery- Deli- Café.
C.C. Paseo el Hatillo:
Análisis Sistemático de Contenido de la Entrevista a los Supervisores.**

Categoría	Ítem	Aspectos	Frecuencia	%	Aspecto Frecuente	Análisis
Rol y Responsabilidad Gerencial	¿Cuál de las siguientes palabras define el rol y la responsabilidad de un gerente? a. Capacidad de mando. b. Cumplimiento. c. Conocimiento del trabajo.	a. Capacidad de mando.	1 sujetos	20	Conocimiento del trabajo	Como se puede apreciar los cinco supervisores entrevistados incluyendo el del nivel corporativo asumen que el conocimiento es el aspecto clave para definir el rol y la responsabilidad del gerente en la organización.
		b. Cumplimiento.	1 sujetos	20		
		c. Conocimiento del trabajo.	3 sujetos	60		
Habilidad Gerencial y Éxito en la Gestión	¿Cuál de las siguientes habilidades considera que un gerente tenga éxito en su gestión? a. Motivación. b. Toma de decisiones. c. Capacitación.	a. Motivación.	2 sujetos	40	Motivación	Tal como se desprende del análisis del discurso de los entrevistados, los aspectos que explican el éxito en la gestión de un supervisor son: en primer lugar la motivación para el logro y la capacitación que posea para desarrollar el trabajo
		b. Toma de decisiones.	1 sujeto	20		
		c. Capacitación	2 sujetos	40	Capacitación	
Requisitos que se necesitan para la capacitación gerencial	¿Cuál de los siguientes requisitos van a definir el diseño de un programa de adiestramiento para un gerente? a. Seguimiento continuo. b. Toma de decisiones. c. Motivación. d. Uso de nuevas tecnologías. e. Gestión de calidad.	a. Seguimiento continuo	1 sujeto	20	Gestión de calidad.	De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, los aspectos que en su opinión definen un plan de adiestramiento de un gerente en la organización, son los siguientes: Gestión de calidad como el más prioritario, seguimiento continuo, toma de decisiones y uso de nuevas tecnologías; estos últimos serán las herramienta que el gerente debería
		b. Toma de decisiones.	1 sujeto	20	Seguimiento continuo.	
		c. Motivación.	1 sujeto	20	Toma de decisiones.	
		d. Uso de nuevas tecnologías.	2 sujetos	40	Motivación.	
		e. Gestión de calidad.			Uso de nuevas tecnologías.	

						usar para una buena gestión de calidad, por lo tanto se deben incluir en forma específicas en el plan.
Categoría	Ítem	Aspectos	Frecuencia	%	Aspecto Frecuente	Análisis
Rol y Responsabilidad Gerencial	¿Cuál de las siguientes palabras define el rol y la responsabilidad de un gerente? a. Capacidad de mando. b. Cumplimiento. c. Conocimiento del trabajo.	a. Capacidad de mando.	1 sujetos	20	Conocimiento del trabajo	Como se puede apreciar los cinco supervisores entrevistados incluyendo el del nivel corporativo asumen que el conocimiento es el aspecto clave para definir el rol y la responsabilidad del gerente en la organización.
		b. Cumplimiento.	1 sujetos	20		
		c. Conocimiento del trabajo.	3 sujetos	60		
Habilidad Gerencial y Éxito en la Gestión	¿Cuál de las siguientes habilidades considera que un gerente tenga éxito en su gestión? a. Motivación. b. Toma de decisiones. c. Capacitación.	a. Motivación.	2 sujetos	40	Motivación	Tal como se desprende del análisis del discurso de los entrevistados, los aspectos que explican el éxito en la gestión de un supervisor son: en primer lugar la motivación para el logro y la capacitación que posea para desarrollar el trabajo
		b. Toma de decisiones.	1 sujeto	20		
		c. Capacitación	2 sujetos	40	Capacitación	
Requisitos que se necesitan para la capacitación gerencial	¿Cuál de los siguientes requisitos van a definir el diseño de un programa de adiestramiento para un gerente? a. Seguimiento continuo. b. Toma de decisiones. c. Motivación. d. Uso de nuevas tecnologías. e. Gestión de calidad.	a. Seguimiento continuo	1 sujeto	20	Gestión de calidad.	De acuerdo a lo expresado por los entrevistados, los aspectos que en su opinión definen un plan de adiestramiento de un gerente en la organización, son los siguientes: Gestión de calidad como el más prioritario, seguimiento continuo, toma de decisiones y uso de nuevas tecnologías; estos últimos serán las herramienta que el gerente debería usar para una buena gestión de calidad, por lo tanto se deben incluir en forma específicas en el plan.
		b. Toma de decisiones.	1 sujeto	20	Seguimiento continuo.	
		c. Motivación.	1 sujeto	20	Toma de decisiones.	
		d. Uso de nuevas tecnologías.	2 sujetos	40	Motivación.	
		e. Gestión de calidad.			Uso de nuevas tecnologías.	

Fuente: Elaboración Propia 2011.

Vistos estos productos, se pasó a procesar y analizar los resultados de la entrevista semi estructurada que se le realizó a todo el personal de la tienda, es decir, a las trece (13) personas independientes del estrato a que pertenecían, ya que se estaba buscando que dieran su opinión sobre las relaciones interpersonales entre los gerentes y los supervisores, y entre los gerentes y los subalternos; los resultados son expresados en la siguiente matriz de análisis.

Vistos estos resultados, se pasó a procesar y analizar los resultados de la entrevista semi estructurada que se le realizó a todo el personal de la tienda, es decir, a las trece (13) personas independientes del estrato a que pertenecían, ya que se estaba buscando que dieran su opinión sobre las relaciones interpersonales entre los gerentes y los supervisores, y entre los gerentes y los subalternos; los resultados son expresados en la siguiente matriz de análisis.

Cuadro N° 4 Análisis de la Interacción Interpersonal

Categorías	Ítems	Aspectos	Frecuencia	Aspectos + Frecuentes.	%	Análisis
Conocimiento que se tiene de sí mismo, es decir, fortalezas y debilidades de su comunicación.	¿Si usted tuviera que autoevaluarse cuáles serían sus fortalezas y debilidades?	Buena comunicación cara a cara.	12 sujetos	Entre las fortalezas el más frecuente Buena comunicación Cara a cara	92,2	La gran mayoría de los trabajadores de la tienda expresan, que su mejor comunicación es la que realizan cara a cara; lo que significa que sus relaciones interpersonales son bastante buenas.
		Comunicación por medios buena.	1 sujeto			
		Comunicación formal poco práctica.	2 sujetos	Entre las debilidades están las limitaciones del uso del lenguaje como la más frecuente y luego sigue Hablar rápido	39,9	
		Limitaciones de lenguaje.	5 Sujetos			
		Uso de muletillas.	1 Sujeto			
		Hablar rápido.	4 Sujetos			
		No hay debilidades	1 Sujeto			
					30,8	
Conocimiento de los otros	¿Si usted tuviera que evaluar las relaciones entre usted, y sus compañeros cuáles serían sus fortalezas y debilidades?	Me relaciono muy bien con mis compañeros .	13 Sujetos .	La fortaleza que aparece como la más frecuente es: Me relaciono muy bien con mis compañeros.	100	Cuando se analizaron estos resultados se comprobó que eran consistentes que la interrelación entre el talento humano de la tienda era bastante buena pues la totalidad de los sujetos manifiestan llevarse bien con los compañeros; no obstante refieren como debilidades poca confianza en sus compañeros y pocas relaciones sociales entre ellos lo que hace presumir que se limitan a relacionarse en el
		Me relaciono socialmente muy poco con mis compañeros .	4 sujetos	Las debilidades más mencionadas fueron: Tengo poca confianza en los compañeros y me relaciono socialmente muy poco con los compañeros.	39,9	
		Tengo poca confianza en los compañeros .	5 Sujetos.			
		Sólo me relaciono en los aspectos de trabajo.	3 Sujetos			

			No hay debilidades.		1 Sujeto		30,9	ambiente de trabajo.
Conocimiento de mis superiores	¿Si usted tuviera que evaluar las interrelaciones entre usted y sus superiores que fortalezas y debilidades tendría?	Tengo unas buenas interrelaciones con mis superiores. En cuanto a la interrelación formal no son muy flexibles En cuanto al lenguaje usado por los superiores en sus interrelaciones con los subalternos es muy parco e impersonal.	13 Sujetos. 6 Sujetos. 7 Sujetos.	La Mayor fortaleza es: Buenas interrelaciones con los superiores. En cuanto a debilidades se tienen: El lenguaje usado por los superiores en sus interrelaciones el cual, es muy parco e impersonal Por otro lado se manifiesta que los superiores son poco flexibles en las interrelaciones formales.	100 53,9 46,1	En cuanto al análisis de estos resultados, se puede decir que a pesar que todos los entrevistados manifiestan tener buenas relaciones con sus superiores acotando debilidades muy significativas ; la primera tiene que ver con el uso del lenguaje que usan los supervisores el cual es muy parco e impersonal, lo que puede significar una estrategia para imponer una distancia social entre él y sus subalternos y la otra debilidad es la poca flexibilidad que muestran en sus interrelaciones con sus subalternos lo que hace presumir que la tesis de la distancia social, como estrategia parece cobrar fuerza		

Fuente: Elaboración Propia 2011.

Vistos los resultados expresados en el cuadro N° 4 se pasó a hacer la propuesta de un plan de adiestramiento gerencial que presentó las siguientes características:

- Debe ser continuo, es decir, debe cubrir todo el año y ser diseñado por niveles.
- Debe ser Permanente y sobre la base de los méritos derivados de los resultados de la evaluación del desempeño.
- Debe ser integral, no sólo debe cubrir los aspectos técnicos, sino los aspectos administrativos y los de la gerencia efectiva.

- d. Debe considerar como niveles, los siguientes:
 - a. Supervisorio.
 - b. Gerencia Operativa

Hay que hacer notar que los niveles de gerencia corporativa y general no se consideraron a los efectos de esta propuesta, debido a que el objeto de estudio (tienda Miga's del C.C. Paseo el Hatillo), no los contempla.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. En relación al objetivo número uno, el cual estaba referido al diagnóstico de los supervisores de la empresa Miga's del Centro Comercial el Hatillo; se puede afirmar, que tanto los instrumentos de la entrevista semi-estructurada realizada al sector de cinco (5) supervisores y efectuada a toda la población trece (13) sujetos, y los resultados arrojados por la escala tipo Lickert, que se les administró a ocho (8) empleados de la tienda y que representaban las distintas áreas operativas, se constató la necesidad de desarrollar un programa de adiestramiento gerencial del entorno empresarial.
Sin embargo, en lo que se refiere a las relaciones interpersonales, estas a pesar de ser buenas en líneas generales; la relación entre los gerentes y los supervisados son muy parcas e impersonales imponiendo barreras, como la distancia social; lo que podría limitar las comunicaciones interpersonales afectando la creación de redes y equipos de alto desempeño. (Guzmán 1998). (Chiavenato, 2002).
2. En cuanto al segundo objetivo específico, se puede concluir, que los empleados de la tienda Miga's. del Hatillo, En líneas generales, la percepción de los empleados acerca de la gerencia de la empresa, es bastante buena. (Ver anexo N° 1).
3. En cuanto al tercer objetivo, hay que concluir que las relaciones interpersonales en la tienda de Miga's Bakery-Deli-Café, ubicada en el C.C. El Hatillo del Estado Miranda, según la entrevista que se le administro a todo su personal revela que: la mejor forma de comunicarse es cara a cara a pesar que refieren limitaciones en el uso del lenguaje, como una debilidad que debe ser objeto de tratamiento en un plan de adiestramiento gerencial. Que tienen unas muy buenas interrelaciones personales; sin embargo, manifiestan que se tienen poca confianza y que entre ellos hay muy poco contacto social, todo se limita al ambiente de trabajo. Por último en lo referido al conocimiento de sus superiores, refieren que si bien existe buena interacción humana entre los gerentes y los subalternos no obstante hacen hincapié, que una debilidad es el lenguaje parco e impersonal usado por los gerentes y el trato inflexible que usan en sus interacciones ya que establecen la distancia social entre el subalterno y el gerente.
4. En relación con el diseño del plan de adiestramiento gerencial, éste se debe efectuar en un término de treinta y seis (36) semanas, en una modalidad semi presencial, en vista de la complejidad de los horarios de los gerentes y de la disponibilidad de los especialistas. Los contenidos que se deben prever trabajar en este plan, se derivaron del diagnóstico de los supervisores y de la percepción de los empleados; por lo tanto, el diseño se centró en desarrollar cuatro (4) aspectos a saber: Un aspecto introductorio, otro referido a la comunicación, motivación y el liderazgo, a las decisiones asertivas y un último aspecto referido al análisis del entorno empresarial.

Recomendaciones

En relación a las conclusiones desarrolladas en el punto anterior se recomienda:

1. La participación de un especialista en diseño de instrucción que acompañado de un grupo de expertos en las áreas a desarrollar, diseñen el curso por unidades de aprendizajes si es que la unidad de gestión del talento humano de la empresa va a asumir la tarea, lo cual sería lo más adecuado.
2. Que el perfil del gerente Miga's sea de conocimiento general, pues los resultados sugieren una evaluación de gestión de trescientos sesenta (360) grados, por lo tanto, es necesario que los subalternos manejen esa información como referencia para emitir juicios sobre el perfil de sus gerentes.
3. Que los estudios de percepción de los empleados, en referencia a la gestión gerencial y a la organización, deberían realizarse mínimo dos (2) veces al año.
4. Que se promuevan eventos por parte de la organización, que propicie el vínculo humano entre los miembros de la comunidad laboral de la tienda Miga's del Centro Comercial el Hatillo, para que se puedan desarrollar equipos de trabajos de alto desempeño, de acuerdo con los modelos más avanzados del desarrollo organizacional.
5. Se debe desarrollar un programa de formación gerencial, en el tiempo estipulado y con especialistas en cada una de las áreas; que además tengan componente docente en educación superior o una experiencia de más de cinco (5) años en la docencia universitaria.

Referencias

- Alle, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina: Granica, S.A.
- Alle, M. (2005). *Gestión por Competencias: El Diccionario* (2ª ed y 2ªreimp ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica, S. A.
- Barragán, J. (Marzo-Septiembre de 2006). Calidad y Valores en la Educación Objetivos Estratégicos y Reto del Siglo XXI. *Daena: International Journal of Good Conscience* , 73-81.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Nuevos Tiempos*. (G. Villamizar, Trad.) Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos* (5ª edc ed.). (E. R. R, Trad.) Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S. A.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Cornejo, A. (1997). *Complejidad y Caos*. Monterrey, Nuevo León, México: Castillo.
- Covey, S. (2003). *Los 7 Hábitos de las personas más efectivas* (3ª ed.). México, D. F., Mexico: Paidós.
- Cruz, C. (Febrero de 2002). Recuperado el 19 de Junio de 2011, de Gestipoli.com: <http://www.gestipolis.com/canales/derrhh/articulos/31/comunica.htm>
- Deli-, E. G. (Junio de 2010). Percepciones derivadas del Informe de la Evaluación de la Gestión Gerencia de Miga 1er semestre del 2010. (Y. Pérez, Entrevistador) Caracas, Distrito Metropolitano, Venezuela.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- French, W. y. (1995). *Desarrollo Organizacional* (5ª ed.). México, D.F., México: Prentice Hall.
- Galindo, M. y. (2003). *Fundamentos de Administración*. México, D.F., México: Trilla.
- GARCÉS, M. (2010). *La importancia de la capacidad en el rol que desempeño el profesional de recursos humanos*. Tesis de Maestría, Universidad de Puerto Rico, Tesis de Administración, San Juan.
- González, M. (1999). *Evaluación de la Calidad de Servicios Presentado en el Departamento de Atención al Cliente de Interbank, Banca Universal: Oficina de Barquisimeto Estado Lara*. Tesis de Maestría, Universidad Lisandro Alvarado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Barquisimeto.
- Guzmán, A. (1998). Intervención Colectiva Moderna en Desarrollo Organizacional: "Se pega", un taller orientado a la Organización y a la Delegación. *Memorias del XVII Congreso Internacional del Desarrollo Organizacional*. Monterrey: Universidad de Monterrey.
- Hernández, O. &. (2004). FRANQUICIAS Y CONDICIONES DE TRABAJO. *Compendium* , 7 (013), 24-25.
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª edición ed.). México, D. F., México: MacGraw Hill.
- Jover, I. (Junio de 2006). *Gestipolis.com*. Recuperado el Noviembre de 2010, de <http://www.gestipolis.com/canales7/ger/el-cambio-con-la-capacitacion-gerencial.htm>

- Martínez, M. (2006 (reimp 2009)). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México, D.F., México: Trilla.
- Merigo, A. (1996). Mi teoría, Mi Modelo y Mi Práctica: Calidad y Éxito. *XV Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional* (págs. 43-50). Monterrey: Copy. tec.
- Migas's Bakery- Deli- Café. (2005). Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de Migas's Bakery- Deli- Café: <http://www.migas.com.ve/>
- Ramírez de Jiménez, S. (2005). Metodología de la Investigación: Elaboración de un Proyecto de Investigación. *Presentación en Power Point* , 105. La Guaira, Vargas, Venezuela: UNEFA.
- Rojas, F. (Diciembre de 2009). *La Percepción en el Trabajo*. Recuperado el 2 de Noviembre de 2010, de Delta Asesores: <http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/otros/4470-las-percepciones-en-el-trabajo>
- Torres, J. (2010). *Metodología para Elaborar un Trabajo de Investigación*. (issuu.com, Ed.) La Guaira: CIDIVEN.
- Valecillo, C. (1996). *Desarrollo de Organizaciones Inteligentes: Aprender a Aprender en la Organización* (Vol. 2). (F. d. Educación, Ed.) Maracaibo, Zulia, Venezuela: Universidad del Zulia.
- Valrino, E., & Yáber, G. y. (2010). *Metodología de la Investigación Paso a Paso*. México, D.F., México: Trillas.
- Williams, P. (1995). *Vamos por Todo* (Español ed.). México, D.F., México: Selector: Actualidad editorial.