



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN

Diagnóstico de la Comunicación Organizacional en la Industria
Restaurantera. Estudio de Caso y Propuesta de Estrategia
Comunicativa: Ponte Almeja.

Trabajo de investigación en la opción de Seminario – taller extracurricular
“Organización, comunicación y cultura”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

PRESENTA

Danae Ivonne Cureño Jiménez

Asesor: Lic. José Esteban Lizama Mendoza

Abril, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Agradecimientos

INTRODUCCIÓN 7

Capítulo I. La Organización es un sistema vivo. Dónde vive, quién es y cuál es su futuro deseable.

1 Descripción de los factores del entorno organizacional de la industria restaurantera del caso de estudio: Ponte Almeja Sucursal Galerías Atizapán 12

1.1 Contexto económico de la industria restaurantera. Génesis, desarrollo y momento actual 12

1.2 Análisis sistémico de Ponte Almeja 15

1.2.1 Suprasistema 16

1.3 Modelo de desempeño input-output 17

1.4 Entorno relevante 19

1.4.1 Mercado 20

1.4.2 Proveedores 21

1.4.3 Clientes 23

1.4.4 Competencia 23

1.5 Análisis contingente 24

1.5.1 Problemas que se encuentran en Ponte Almeja 26

1.5.2 Conyuntura 27

1.5.3 Oportunidades 28

1.5.4 Mecanismo de retroalimentación (Búsqueda de Información) 28

1.6 Componente analítico 29

1.6.1 Implicaciones culturales y económicas de Ponte Almeja	29
1.6.2 Implicaciones ecológico-organizacionales	30
1.6.3 La coyuntura	31
1.6.4 Futuro deseable	32

Capítulo II. Las entrañas de la organización

2 Análisis de la estructura formal de la organización.	36
2.1 Caracterización de la organización	36
2.1.2 Historia	36
2.1.3 Trayectoria	37
2.1.4 Momento actual	38
2.2 Estructura formal	39
2.2.1 Objetivos	41
2.2.2 Organigrama	42
2.2.3 Miembros	43
2.2.4 Reclutamiento y selección	45
2.2.5 Perfiles de puesto	46
2.2.6 Inventario de Recursos Tecnológicos	50
2.3 Proceso formal de trabajo	53
2.4 Estructura funcional (Diagrama de Flujo real en la Organización.)	56
2.5 Diagnóstico-Problemas detectados	58

Capítulo III. Costos. Funcionamiento, actores y grupos

3 Análisis Cuantitativo de funcionamiento, actores y grupos	63
3.1 El costo de los problemas comunicativos	63
3.2. Comunicación, Individuo y grupo en la Organización	66
3.2.1 Comunicación en la organización	66

3.2.2 Individuo	67
3.2.3 Grupos	69
3.3 Análisis Cuantitativo de la Comunicación	69
3.3.1 Redes de comunicación	69
3.3.2 Auditoría Comunicativa	71
3.3.3 Carácter Organizacional	83
3.4 Principales Escuelas del comportamiento organizacional y la importancia de la comunicación	90
3.6 Metáforas de la organización.	92
3.5 Organización y Comunicación	94

Capítulo IV. Interpretación del discurso sobre los problemas existentes de los actores y grupos.

4 Análisis cualitativo de la organización	100
4.1 Problemas detectados en la organización a partir de las técnicas cuantitativas	100
4.2 La complejidad de la organización	101
4.3 Subjetividad, acción y percepción	102
4.4 Importancia comunicativa de las representaciones	103
4.5 Metodología para la investigación de las representaciones	104
4.6 Diseño y aplicación de entrevista.	105
4.7 Reporte de resultados	112
4.8 La interacción comunicativa y mediación comunicativa.	122
4.9 La cultura y las subculturas encontradas	123

4.10 Mediación Comunicativa	126
-----------------------------	-----

Capítulo V. Comunicación para una nueva Cultura Organizacional del desarrollo de la empresa.

5 Propuesta de intervención comunicativa para los problemas diagnosticados de Ponte Almeja Galerías Atizapán	131
--	-----

5.1 Descripción e interpretación general de los problemas diagnosticados dentro de la organización	131
--	-----

5.2 Situación y problemática de las organizaciones a nivel nacional	133
---	-----

5.3 Concepto de identidad y cultura	135
-------------------------------------	-----

5.4 Concepto de estrategia comunicativa	136
---	-----

5.5 Propuesta de intervención comunicativa	137
--	-----

5.5.1 Proyecto	138
----------------	-----

5.6 Importancia de la Comunicación organizacional dentro de la organización	143
---	-----

Conclusiones y reflexiones finales	147
---	------------

BIBLIOGRAFIA	150
---------------------	------------

ANEXO 1	154
----------------	------------

ANEXO 2	171
----------------	------------

Agradecimientos

A Dios principalmente por permitirme llegar hasta el final de ésta etapa, y conservar a los seres que amo aún a mi lado.

A mi madre, por demostrarme y enseñarme a ser una guerrera; que con trabajo y esfuerzo se obtienen grandes frutos. Por tu amor incondicional que siempre me has dado y porque siempre estuviste a mi lado como confidente, amiga y consejera. Pero sobre todo por darme la vida y darme la libertad para encontrarme a mí misma y ser quien soy ahora.

A mi padre que siempre me ha tomado en cuenta como uno de sus grandes orgullos.

A Dalia por su ausencia y su distancia que me ayudan a entender lo difícil de tolerar y soportar puntos de vista diferentes desde la infancia; que existen planos distintos y que desgraciadamente o afortunadamente somos hermanas de sangre.

Arturo, gracias por el amor y el cariño que me has dado, el apoyo y por no ser sólo lo mejor que me encontrado en el camino, sino por quererme como tú sólo sabes hacerlo.

A mis pocos amigos que aún conservo: Kari, Nidia, Karen Fernández, Gris, Farfán, Anabel, Gloria, Hever, y una larga lista aún

que nunca terminaría. A aquellos que he vuelto a encontrar en el camino tan sólo unos instantes.

A Esteban por su paciencia, Miguel Ángel, Jorge, Xávier e Irma; esa pasión que dan en cada una de sus clases, son inigualables; docentes en toda la extensión de la palabra.

A la Universidad, que orgullo tan grande ser parte de ella. No tiene comparación

A David Quintanilla y Alfredo Tapia por el apoyo brindando durante mis estudios. A mis compañeros y amigos de trabajo, a la gente honesta que lucha día con día; con ellos se disfruta la estancia en esas prisiones psíquicas que se llaman organizaciones...

A Tania Vargas, Adrián, Elizabeth, María, Marilú, Imelda, Claudia, Vianey, Isabel, Marisol, Eric, Melyza, Magdalena y Nadia, mis compañeros el seminario. Marisol encontré a una gran amiga en ti.

A la Universidad. Que orgullo tan grande ser parte de ella. No tiene comparación lo que siento.

Introducción

El presente trabajo es el resultado de la construcción de un proyecto elaborado dentro del Seminario Taller Extracurricular “Organización, Comunicación y Cultura”. Para realizarlo se analizó una unidad de la cadena de restaurantes ubicada en la plaza comercial Galerías Atizapán llamada Ponte Almeja.

La empresa me abrió las puertas hace seis años, fue cuando descubrí la cultura del vino, la de la gastronomía, así como la del servicio y de inmediato me identifiqué con la organización de una manera apasionada. Viví con la empresa alrededor de dos años, pero también sufrí su primer quiebre que la obligó a cerrar sus sucursales. Después seguí con mi vida laboral en otras empresas restauranteras de las cuáles también aprendí bastante, pero de alguna u otra manera Ponte Almeja volvió a abrir sus puertas con distintos dueños, distinto logo y una transformación que parecía que llegaría a ser una franquicia exitosa.

Los problemas dentro de la marca y su funcionamiento seguían. Hubo cambios de administración, mal servicio, rotación de personal, quejas de los comensales, entre otros que observaba, pero yo no encontraba alguna solución concreta y sólo sabía teorías de la comunicación vagas.

Por azares del destino concluí mi vida universitaria y también pensaba en abandonar la empresa. Pero decidí darle sentido a tantos años relacionándome con ella y fue a través del STE- OCC.

De este modo, decidí hacer mi proyecto de investigación para titularme sobre el estudio de caso Ponte Almeja. La empresa hoy en día se encuentra en expansión de la cual dependen un gran número de personas, pues ésta cuenta ya con diez unidades.

Actualmente en la empresa para solucionar sus distintos problemas, ha creado recientemente el área de Desarrollo y Capacitación encabezada por el Arq. Carlos Godoy Yniestra. Sin embargo, los problemas continúan en la unidad a la que pertenezco que es la sucursal de Galerías Atizapán.

Como ya he mencionado, he podido observar algunos de sus problemas que también existen en otras empresas como la rotación de personal y la insatisfacción de éste, pero además la de sus comensales. A continuación, se hará un diagnóstico en cuatro niveles de análisis propios de la comunicación dentro de la organización: el análisis del entorno, el análisis de la estructura formal, en análisis cuantitativo de los grupos y actores, y por último el análisis cultural de los actores y grupos.

En el presente trabajo se presentará cómo es que se dan los problemas dentro de la organización a través de su complejidad y la del factor humano; y así proponer una estrategia de intervención comunicativa que tenga impacto en el sentido de crear cultura organizacional que equilibre el beneficio de la organización con el de sus miembros, es decir, mantener a sus empleados satisfechos, motivados y reconocidos, pero también una organización productiva.

Dentro del Capítulo uno, se explicará la importancia de entender a una organización como un sistema vivo, lo cual es de gran relevancia y se le dará mayor peso; que a su vez se relaciona con su entorno en los cuáles también enfrenta problemas. Además se planteará algo pertinente de reflexionar y es de suma importancia cuestionar como: ¿cuál es el futuro deseable de la organización? ¿la empresa toma en cuenta las consideraciones del entorno?

Posteriormente en el segundo capítulo, haremos un análisis de las entrañas de la organización, es decir, su estructura; veremos lo que encontramos escrito y no en la organización. Pero también indagaremos las siguientes preguntas: ¿quién es la organización?, ¿cómo se ve a sí misma? ¿Quiénes la integra? ¿Por qué se dan sus problemas en cuanto a productividad?

Dentro del tercer capítulo, responderemos a las indagaciones del anterior, es decir, cuál es la relación de los problemas de la estructura y los miembros que la integran: los actores y grupos. Asimismo se medirán estos problemas pero de una manera cualitativa, se definirá cómo es la organización a partir de teorías de las escuelas organizacionales y de comunicación.

En el cuarto capítulo se hará una interpretación del discurso de los actores y grupos existentes de la organización a partir de los problemas encontrados, y que a la vez ya fueron registrados y medidos. Se identificarán las subculturas dentro de la organización y cómo es la relación entre éstos.

Finalmente en el último capítulo se hará una estrategia de intervención comunicativa que ayude a mejorar el desarrollo organizacional de la empresa; lo anterior a partir de un análisis de la organización como un sistema vivo y de la complejidad del ser humano para evitar que ésta muera.

Capítulo I

La Organización es un sistema vivo. Dónde se encuentra, quién es y cuál es su futuro deseable.

Dentro de éste capítulo nos enfocaremos al análisis del entorno; además será el primer acercamiento de investigación a la organización. La importancia de tal estará en explicar a la empresa como un sistema vivo.

Principalmente expondremos cómo es que Ponte Almeja Galerías Atizapán está sumergido en algunos factores del entorno, y además: su génesis, su desarrollo y momento actual tomándola en cuenta como industria restaurantera. Analizaremos su ecología organizacional a través de la descripción del suprasistema: dónde pertenece y cuáles son sus subsistemas.

A partir de teorías ecológico-organizacionales y de autores como Luhuman, entenderemos la complejidad de un sistema; además se detallará el análisis sistémico de nuestro caso de estudio.

Agregaremos también cuál es el entorno relevante de la organización exponiendo con qué elementos del éste se relaciona la empresa, tales como: su mercado, proveedores, clientes, competencia, socios, entre otros.

Después, se hizo un análisis contingente en donde se desglosan los problemas recurrentes de la organización: su coyuntura, sus obstáculos, sus retos y también sus mecanismos de retroalimentación.

Finalmente, después del diagnóstico del entorno, se realizó el componente analítico, en el cuál se hace una crítica sobre las implicaciones culturales y económicas que tiene nuestro caso de estudio; y se propone la visión prospectiva para describir el futuro deseable de la organización, es decir, sus posibilidades.

1 Descripción de los factores del entorno organizacional de la industria restaurantera del caso de estudio: Ponte Almeja Sucursal Galerías Atizapán.

1.1 Contexto histórico de la industria restaurantera. Génesis, desarrollo y momento actual.

A partir del contexto histórico se puede entender la situación actual en la que vive una organización. Es pertinente saber cuáles son los factores del entorno y cómo es que influyen en ella; en éste caso de estudio que es la industria restaurantera la pondremos principalmente en dos factores que son: el económico y el cultural.

De esta manera para describir a la industria restaurantera nos remontamos a los siglos pasados para entender su génesis y desarrollo, pero también para comprender el sentido cultural y económico que tiene; lo anterior en relación a cómo ésta comenzó a ser un gran negocio a partir del intercambio de la elaboración de alimentos, bebidas y el brindar un servicio.

“Principalmente en la Edad Media sólo la aristocracia la disfrutaba, y fue hasta el año 1765, cuando apareció el término de restaurante que significaba alimento que restaura. Sin embargo, fue hasta 1783, cuando fue abierto el primer restaurante de lujo, en el cual los comensales se sentaban y se les servía porciones individuales, seleccionaban comida de menús, tenían un horario fijo y establecido; este restaurante fue establecido por un hombre llamado Antoine Beauvilliers, nombrando a su establecimiento La Gran Taberna de Londres.”(López, 2006, pág.4)

Así como ya se mencionó, fue en Francia donde comenzó todo lo que hoy en día es la cultura gastronómica, y además, ha llegado a nuestro país con más de mil conceptos de comida distinta que ofrece el sector turístico como: la comida francesa, la italiana, la japonesa, la china, etc.

“En 1804, París contaba con más de 500 restaurantes, generando a la mayoría de los grandes chefs de toda la historia, y creando muchos platillos famosos. El progreso del arte culinario fue muy grande, después de la Revolución Francesa se suprimieron las

corporaciones y concesiones, y se empezaron a multiplicar los restaurantes”. (López, 2006, pág.6)

Posteriormente el auge que tuvo la industria restaurantera fue a partir del siglo XIX, el concepto de restaurante cruzó el canal de la mancha, cuando las compañías ferrocarriles construyeron grandes hoteles e instalaron restaurantes franceses con un servicio completo, que pronto alcanzaría una gran popularidad.

“En América, el servicio de alimentos se extendió al público en general en la década de los ochenta, con la revolución industrial. Los lugares para comer fuera de casa poco a poco fueron adquiriendo mayor popularidad y el salir a comer fuera de casa se convirtió en un pasatiempo”.(López,2006, pág.5)

Así la industria restaurantera se extendió; respecto a México los primeros registros que se tienen, fue cuando se otorga la primer licencia para que el Señor Pedro Hernández Paniagua estableciera un mesón en el cual se ofrecían bebidas y alimentos a viajeros.¹

De esta manera la industria restaurantera creció en el país poco a poco; tanto que en la actualidad, a partir del año 2004 ya se tenían registrados 221 mil restaurantes, de los cuales el 96% pertenecía a micro y pequeñas empresa; generando 800,000 mil empleos directos y 2.2 millones indirectos; participaban con el 2.3% en el PIB, y con el 23.8% en el PIB turístico. (INEGI, 2004).

Asimismo, es pertinente reconocer hoy en día una época de consumo causado por el capitalismo, donde el mercado demanda más habilidad a las organizaciones para poder sobrevivir ante sus peticiones. En efecto, podemos entender así como la industria restaurantera está obligada a prepararse más hacia la competencia que tiene, y como es que debe enfrentarse ante la crisis que pueda presentarse en su entorno; pues es importante señalar que esta industria en el país es considerada la que mayor genera empleos.

¹ Fundación Turquois, Servir Bien, Introducción a los establecimientos de Alimentos y Bebidas, México-Mónaco.

Mediante el siguiente esquema se pretende presentar cual es el impacto de la industria restaurantera en el entorno a partir del factor económico; pues ésta según la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados) es la mayor empleadora a nivel nacional, además de superar al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas y construcción (en su totalidad):

Producto Interno Bruto	3.58%
Crecimiento de empleos	3.67%
Impacto del sector en ramas económicas	84
Empleos directos	1,300,000
Empleos indirectos	3,250,000

Tabla 1.1 Crecimiento del sector restaurantero. Fuente. CANIRAC

A pesar del gran crecimiento que ha tenido ésta industria en nuestro país, también ha tenido crisis; ya para este año 2012 los establecimientos existentes en el país son de 420 mil restaurantes tanto micro, pequeños, medianos y grandes, así como de diferente especialidad y perfil. (CANIRAC, 2012). Aun así la industria restaurantera se ha considerado un “detonador prioritario para la cultura y el desarrollo de México por todos los beneficios sociales que implica.”(El Sol de México, 13, Enero, 2012)

Ponte Almeja, es una marca que ha crecido rápidamente, después de su cambio de administración y de pasar a manos de distintos dueños a los fundadores. El siguiente fragmento fue extraído del periódico Reforma dónde se explica cómo es que se adquirió Ponte Almeja y cómo ha sido su crecimiento:

“Ponte Almeja fue adquirida hace 4 años por el exitoso empresario Raúl Manuel Beyruti Sánchez y su esposa y socia Karina Velázquez Escudero, ambos empresarios cuentan con amplia experiencia en el ámbito restaurantero ya que cuentan con marcas dentro de su cadena como Flash Taco operación de La Mansión y Casa Ávila; asimismo restaurantes de comida italiana como Il Diavolo en Polanco Además el empresario Beyruti ha generado sinergia con otros socios para operar marcas como Zecó Adetto La Goleta 2010 Rustic Kitchen La Petite France y México Mágico entre otros.”(Reforma, No.6,647, 2012)

Actualmente La cadena Ponte Almeja cuenta con diez sucursales: 8 localizadas en varios puntos del área metropolitana de la Ciudad de México y dos en el interior de la República.

1.2 Análisis sistémico: suprasistema, sistema y subsistema

Es pertinente entender a la organización como sistema para poder estudiarla, así como discernirla; de éste modo la veremos cómo es su posición en el entorno; una primer definición es la siguiente: “los sistemas se constituyen y se mantienen mediante la creación y la conservación de la diferencia con el entorno, y utilizan sus límites para regular dicha diferencia”.(Luhuman, 1991, p.46)

Como se mencionó anteriormente la diferenciación del entorno y del sistema, dará la pauta para conocer cuáles son los factores de éste y cómo es que influyen en la organización. Así, se define la organización con relación al entorno como “como aquello externo a ella que la influye y es influido por ella.”(Luhmann, 1991.p.65).

Pero también, entender la complejidad del entorno y la del sistema explicará con mayor precisión que problemática existe entre las interrelaciones que dan entre ellos.

Por otra parte el sistema también se define como un “un conjunto de elementos unidos entre sí” (Bartoli A, 1993, p.19). Finalmente la relación de estos autores llega a que un sistema es conjuntos de interacciones realizados por actores de la organización que forma en sí a un sistema social.

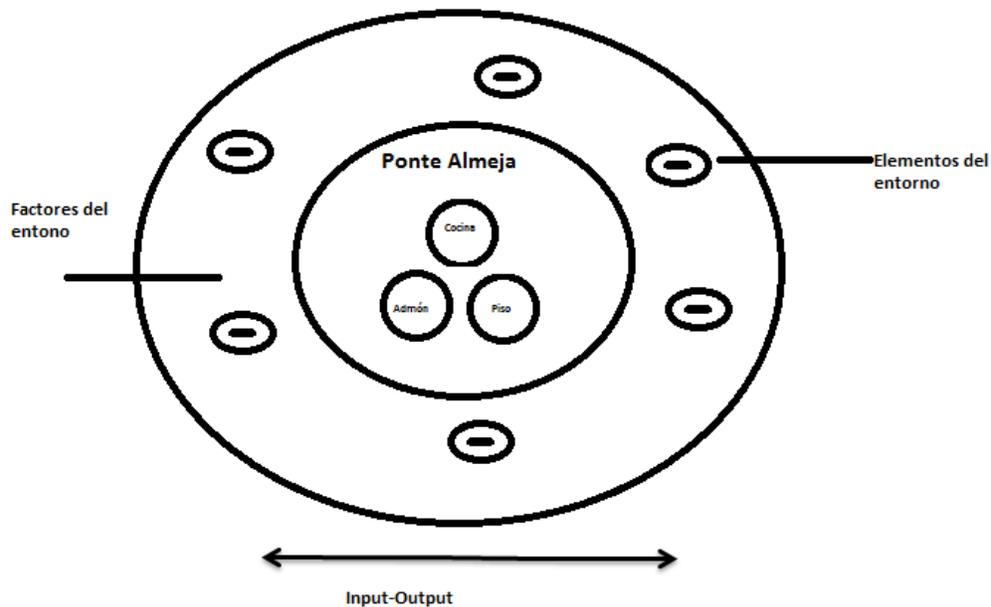
De esta manera entendemos a Ponte Almeja como un sistema que dentro de él se encuentran subsistemas (en éste caso es cocina, piso y administración), que se interrelaciona entre sí, y además también dentro de él surgen sus conflictos o problemas que le impedirá enfrentarse y organizarse para aprender y enfrentarse a su entorno turbulento.

1.2.1 Suprasistema

En relación al suprasistema éste se entiende como el sistema externo que influye principalmente a la organización que se estudiará. Cómo ya se mencionó el sistema económico es con el que la industria restaurantera tiene mayor relación, pues “existe una relación de interdependencia y de flujos de mercancía, de servicios, de capitales, de trabajos, de personas, de energía, de información,...los cuáles pueden darse de forma permanente o esporádica.”(FACSO, 2003).

Hoy en día Ponte Almeja está entre las Pequeñas y Medianas empresas dentro del país, ya que tiene una alta predominancia en el mercado y cuenta en su grupo con más de 300 personas trabajando en ella.

Ponte Almeja se relaciona principalmente con la plaza donde se ubica que es Galerías Atizapán, lo anterior con la aportación que genera a partir de sus ingresos. Pero al ser una empresa de peso nacional ésta también impulsa la economía del país en su sector que es el restaurantero, y genera más de 300 empleos; además se relaciona con más de diez proveedores que son imprescindibles para el desarrollo de la organización.

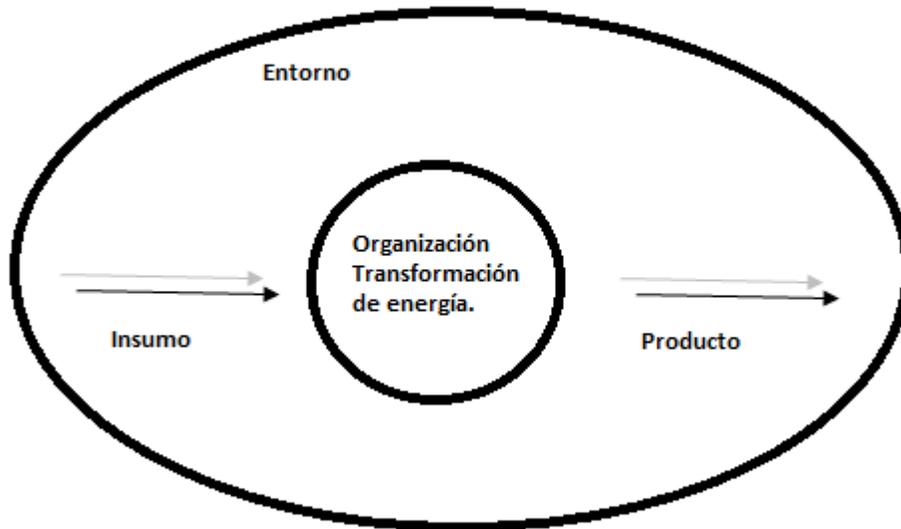


Esquema 1.1 1Relación del suprasistema con la organización.

1.3 Modelo de desempeño input-output

Una manera de estudiar a las organizaciones es analizando los elementos que la interrelacionan con el entorno y la definen como tal, “una organización recibe insumos, (personas, materia prima, energías, información) que procesa, y al terminarlos entrega productos, bienes y servicios.”(Méndez, J.S, 1990).

La organización toma algunos elementos del entorno para cumplir o alcanzar sus objetivos, en el siguiente esquema señalaremos la relación entre el sistema que es nuestra organización y los elementos del entorno:



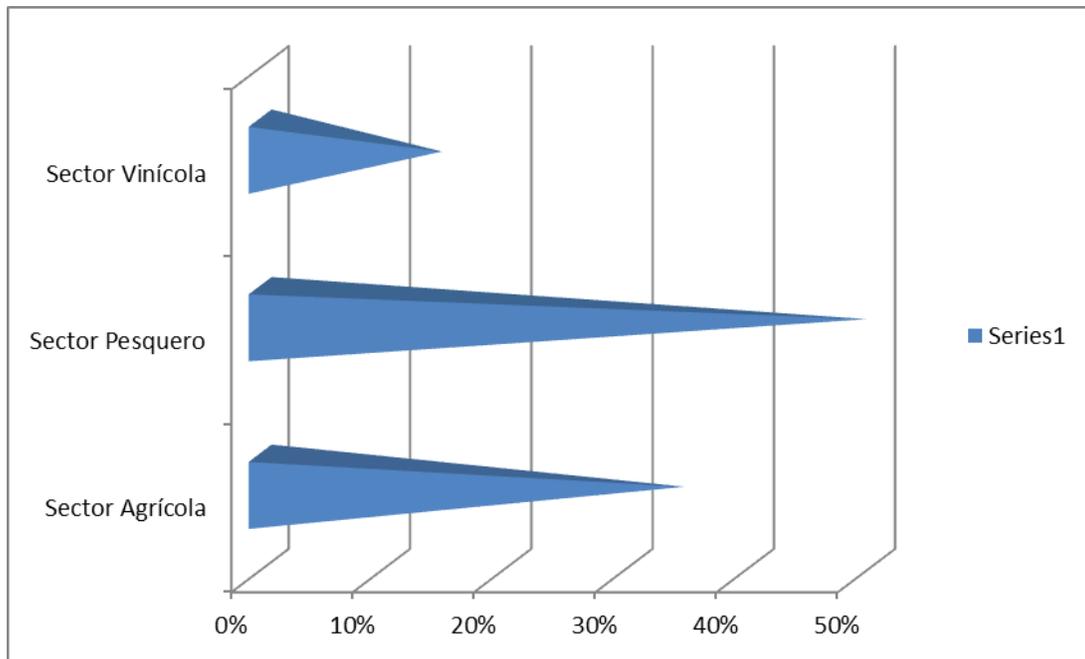
Esquema 1. 2 Ejemplificación del sistema input-output

Al entender esta relación en la industria restaurantera los insumos que se transforman en energía son varios, citamos a Fernández Collado para entender esta relación entre insumo y organización, además de las repercusiones que tienen entre ambas: “es válido insistir en que los insumos de energía que entran a una organización, y su posterior conversión en resultados que producirán más energía, son precisamente transacciones de la organización con su ambiente.”(Fernández, 1991, p.279).

En cuanto a insumo y productos, podemos explicar que: “todos los sistemas dependen de algunos insumos para generar las actividades que finalmente originaran el logro de una meta. Todos los sistemas originan algunos productos que otros sistemas necesitan.”(Rincón, 1998)

Con lo anterior, ejemplificamos que a la organización entran productos del sector agrícola y pesquero, que son de otros sistemas abiertos y se relacionan para brindar un servicio o elaborar un producto.

Podemos aterrizar así, que los insumos que utiliza la industria restaurantera se transforman en productos para brindar servicios; de éste modo podemos ver en la siguiente gráfica de qué sectores depende la organización y de los cuáles se retroalimenta con una relevancia de dependencia del 1 al 100%.



Gráfica 1.1 Sectores de los que depende la organización haciendo referencia a los insumos.

1.4 Entorno relevante

Para iniciar este apartado tenemos que considerar que una organización no puede mantenerse como un sistema aislado, sino que también esta tiene contacto con el entorno para que pueda existir. También es pertinente mencionar que ninguna organización se da en el vacío, sino que “se encuentra en un complejo entorno social donde forman una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones.”(Fernández, 1991, pág.275).

Asimismo, es a través del entorno que la organización realiza transacciones necesarias para funcionar efectivamente, además de construir relaciones con

éste. Además lo relevante para cada organización es diferente, “según su estructura interna, su giro o el sector al que pertenece; así como de su situación tiempo y espacio.”(Fernández, 1991, pág.275)

Se define al entorno como todo aquello que es externo a la organización y que influyen directamente en ella:

“...el entorno en la era de la globalidad es algo complejo, incierto e impredecible. Es decir, exige de toda organización una continua selección como forma de reducir y tratar el exceso de relaciones que significa su entorno”. (Serrano, R.2001, pág.46)

Otros autores señalan al entorno como “la turbulencia”, a la que las organizaciones como sistemas a partir de un concepto ecológico, deben de adaptarse para poder sobrevivir y resistir a los cambios que se presenten en éste. Lo anterior se puede lograr al tratar de hacer organizaciones inteligentes que sean capaces de aprender y esto reflejado en su toma de decisiones para su desarrollo.

1.4.1 Mercado

Se entiende como mercado todo el conjunto de consumidores que demandan los servicios o productos que ofrece cualquier organización, lo anterior con las necesidades, intereses o deseos que surjan de este conjunto.

El mercado donde se encuentra hoy en día la industria restaurantera según cifras de la CANIRAC se ha levantado después de tres años de perdida y de caídas. Esta industria ha crecido tanto que actualmente existen más de 42 mil establecimientos que dan trabajo a aproximadamente 45 millones de personas.

Hoy en día Ponte Almeja es una de las cadenas de mariscos con más peso después de Fisher's , El piélago, la Marinera, entre otros conocidos restaurantes de mariscos reconocidos. Aunque a diferencia de estos restaurantes mencionados Ponte Almeja cuenta con más expansión en el mercado al contar con más sucursales que las anteriores.

Sin embargo, el mercado al que quiere llegar Ponte Almeja mediante su publicidad es a las familias, pues ofrece música en vivo, promociones para niños, eventos deportivos en vivo. Pero también dentro del mercado de la industria restaurantera, se encuentran comensales con paladares exigentes por los que la empresa también deberá cumplir con las exigencias de éstos, tales como: calidad, sabor, cultura del vino y del buen servicio, a los que la organización no puede fallar para poder estar compitiendo dentro del mercado de la industria restaurantera especializada en mariscos.

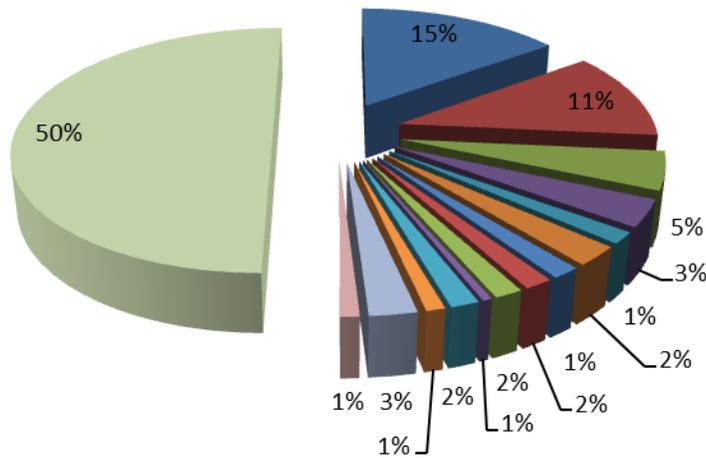
1.4.2 Proveedores

Respecto a los proveedores podemos entender que son los encargados de suministrar los insumos a la organización, para que estos puedan transformarse con la energía necesaria en un servicio que ofrece Ponte Almeja.

En la siguiente gráfica se realizará una representación de los más de diez proveedores que tiene el restaurante, y cuál es la relevancia de cada uno; los siguientes datos fueron proporcionados por la administración de la organización y los números explican cuál es su importancia en un porcentaje del 1% al 100%:

Relevancia de los proveedores.

- Manjares del océano SA de CV
- Nazario José ulloa Hernández (Verdura)
- Bodegas el Celler (Alcohol)
- Distribuidora Modelo en Villa Nicolas Romero SA de CV
- Surti Gama SA de CV (carnes)
- Propimex SA de CV
- Especialidades Bennets SA de CV(Art. Limpieza)
- Key Soluciones de Limpieza SA de CV
- Cremerías San José SA de CV(Lácteos)
- Helados Grupo Ecotrends
- JJ Jugos Naturales
- Pastelería y Panadería



Gráfica 2.1 Porcentaje de relevancia de proveedores dentro de la organización.

Es importante señalar que un problema existente dentro de la organización es el pago atrasado a proveedores, por lo cual, en muchas ocasiones dentro de la unidad de Ponte Almeja Galerías Atizapán falta el producto. La inexistencia de un producto dentro de un restaurante se determina con el número 86, por lo que, si se

llega a negar algo a un cliente puede provocar problemas o insatisfacción de éstos.

1.4.3 Clientes

Ponte Almeja es un restaurante establecido en la Plaza Galerías Atizapán ubicada en dicho municipio. Tiene dos zonas distintas muy marcadas en cuanto a nivel socioeconómico, y puede definirse entre clase media alta (ubicada en la zona de México Nuevo), y clase alta (Chiluca y Sayavedra). Por lo tanto sus visitantes que mantiene son de distintos sectores, aun así se puede observar que su afluencia de visitantes entre semana son trabajadores de las dos zonas, y fines de semana lo visitan la mayor parte familias.

Su concepto también es de bar y también es frecuentado por personas que de vez en cuando consumen alcohol o grupos de amigos que se reúnen en el restaurante.

1.4.4 Competencia

Ponte Almeja Galerías Atizapán compite con dos grandes restaurantes que más generan ingresos en la Plaza según estimaciones de la sucursal y son: El Italimo y el Chili's que están distribuidos en la plaza en diferentes puntos. Cada uno tiene un concepto de comida diferente y se convierten en competidores de Ponte Almeja al ser los restaurantes que mayor afluencia de comensales tienen.

Asimismo en el siguiente recuadro hacemos una referencia de los restaurantes que también compiten con Ponte Almeja dentro de la plaza mencionada y el concepto que tienen, lo anterior que respecto a que son establecimientos que ofrecen el servicio de alimentos y bebidas:

Restaurante	Concepto
El Italimo	Comida Italiana
Chili's	Comida americana
El Quilmex	Comida Argentina
La parrilla Suiza	Cortes y carnes
Bistrot Brunoise	Comida Francesa
Shushi Roll	Comida japonesa
Carl's Jr.	Hamburguesas
Taco Maran	Fast food (mariscos)
Mrs. Shushi	Fast food (comida japonesa)

Tabla 1.2 Competencia directa de la organización.

1.4 Análisis Contingente de Ponte Almeja Galerías Atizapán.

La teoría contingente revela una visión más realista de las organizaciones en su complejidad, además “considera que si bien hay elementos presentes en toda organización su sentido y profundidad dependen de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.” (Martínez, 1991, p.53).

También esta teoría toma las interrelaciones que se dan en el entorno dándole mayor peso a los factores, estructurales, funcionales, sociales y psicológicos. Asimismo da una estrecha relación ante las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Otro punto que es pertinente a mencionar, es que esta teoría toma en cuenta las situaciones y contextos que se presentan en las organizaciones. Además delimita perfectamente que aspectos de la comunicación se deben estudiar y cuáles están de más.

Dentro de este apartado se explicará las contingencias, los problemas recurrentes, la coyuntura, las oportunidades y cómo es que la empresa realiza su búsqueda de

información para enfrentar las contingencias que se presentan en nuestro caso de estudio Ponte Almeja.

Lo anterior se argumentará con la realización de una entrevista individual (formal) a 4 líderes de cada área que forman parte del *staff* de Ponte Almeja Galerías Atizapán que son: gerente general de la unidad, jefe de piso, chef y gerente administrativo. De esta manera entendemos la pertinencia de la entrevista personal “para confrontar las informaciones que cada protagonista posee y para suscitar reacciones directas sobre el tema abordado.”(Bartoli,1991, pág.97)

Los perfiles de cada entrevistado se basaron en la experiencia que cada uno tiene en la industria restaurantera que es más de 2 años, en la antigüedad que tienen en Ponte Almeja que es más de 1 año, y por último el cargo de número de personas que tienen en su área.

La estructura del cuestionario para obtener la información de la entrevista formal aplicado en Ponte Almeja Galerías Atizapán es la siguiente:

¿Cuáles son los obstáculos por los que ha atravesado Ponte Almeja?

¿Cuáles son los problemas recurrentes que existen en el restaurante?

Menciona las oportunidades que tiene Ponte Almeja.

¿Cuáles considera que son los retos que tiene el restaurante para mejorar ante los sus clientes, su competencia, sus proveedores, sus socios y hacia mercado?

¿Cómo Ponte Almeja logra superar sus problemas y obstáculos?

1.4.1 Problemas que se encuentran en Ponte Almeja

Dentro de éste apartado a partir de la Teoría Contingente ya mencionada, presentaremos los problemas recurrentes en los que se encuentra Ponte Almeja. De esta manera es pertinente mencionar que cualquier organización se enfrentará a problemas que surjan a partir de su entorno y se reflejan en sus entrañas, pero lo importante es cómo se resuelven a partir de convertir a las organizaciones en inteligentes para que estas aprendan y puedan seguir subsistiendo ante su entorno.

En cuanto al resultado arrojado de la entrevista y la información obtenida de los principales encargados de cada área de Ponte Almeja, se enlistará la relación de los problemas existentes en el restaurante relacionado con los elementos del entorno ya mencionados a los largo de éste capítulo.

- Falta de personal.
- Personal poco capacitado, que da como resultado un mal servicio. (en el área de piso).
- Personal poco capacitado, que da como resultado un mal sazón y platillos a destiempo. (cocina).
- Pagos atrasados a proveedores.
- Olvido de pago de la renta del local dentro de la Plaza. (área administrativa).
- Insatisfacción de los clientes que visitan el restaurante.

Los tres últimos problemas mencionados surgen dentro de la organización ante su entorno, que es la relación que se tiene con sus proveedores. La principal consecuencia si llegase a faltar o a llegar tarde un insumo se ve reflejado en la transformación de su servicio.

Así de esta manera, si Ponte Almeja tiene fallas con sus principales proveedores, se ve reflejado en la molestia de otro elemento del entorno que son sus

comensales por la falta de lo que ofrece al público la organización, y la frecuencia de visitas puede disminuir e irse con sus principales competidores.

Por otra parte, Ponte Almeja está directamente asociado con la Plaza que es Galerías Atizapán. Los resultados que tiene el restaurante a partir de los ingresos generados de su servicio que ofrece, también puede provocar problemas con los resultados que desea obtener del restaurante la plaza.

Finalmente si el restaurante no tiene una buena capacitación y rendimiento de su personal para brindar un buen servicio, evitará que el restaurante tenga clientes frecuentes y además los pierda.

1.4.2. Coyuntura

La coyuntura se refiere al estudio de “los elementos y relaciones del sistema social que varían en un intervalo corto de tiempo, habitualmente menos de un año.”(FACSO, 2003).

A partir de esta definición se puede entender como todo aquello que puede variar en la organización y pueda cambiar dentro de ella, pero a lo que también se debería enfrentar.

La coyuntura que se podría encontrar en Ponte Almeja podrían ser aquellos eventos que se han observado desde el punto de vista (trabajadores, encargados de áreas) en la estancia en el restaurante como: falta de personal, poca capacitación, saturación del comensales sin ofrecerles un buen servicio, problemas operacionales causadas por falta de algún recurso material, cambio de administración, disminución de ventas y elevación de costo que no concuerden con la venta del restaurante.

Ante la coyuntura que presenta Ponte Almeja y no depende necesariamente de la organización, se obtuvo la siguiente información:

- Baja afluencia de comensales. A pesar de que Ponte Almeja Galerías Atizapán fue la unidad que más vendía de toda la cadena.

1.4.3 Oportunidades

Se entiende como oportunidades todo aquello que puede ser provechoso para que la organización pueda cumplir sus principales objetivos. También se explica cómo lo que se podría hacer mejor. Dentro de sus oportunidades también podemos agregar aquellas que se observan como lo que se podría construir en el futuro y que se tiene que construir para ello.

A pesar de lo anterior mencionado los 4 encargados de la organización entrevistados, no detallan o describen las oportunidades que tiene el restaurante. Pues las mencionan como muy pocas o no visibles, y también confusas.

1.4.4 Mecanismo de retroalimentación (Búsqueda de Información)

Principalmente nos referimos a un mecanismo de retroalimentación como aquellos que busca una organización para reducir la incertidumbre que ocurre en su ambiente. De esta manera “la información reduce la incertidumbre y es por eso que la organización busca *cues* informacionales de su ambiente: signos, mensajes que le indiquen cambios probables del entorno”. (Baptista,1991,pág.287).

La información que se obtiene brindará a la organización nuevos conocimientos que le permitirá desarrollar nuevas habilidades que mejorarán el desempeño de esta. Esta se puede obtener del mercado “la cual obtiene por lo general de los clientes mismos, es decir, de la retroalimentación que le brindan éstos al consumir sus productos o servicios”.(Baptista, 1991, P. 291).

En cuanto a los mecanismos de retroalimentación, los encargados de cada área mencionan los siguientes aspectos:

- ✓ Mantener una buena comunicación y relación entre los 4, pues de esta manera no existirán problemas entre las decisiones que se tomen.
- ✓ Formalizar cursos de capacitación en cuanto a servicio. (Área de piso)

- ✓ Buscar las causas que han afectado a la baja visita de comensales. (Área de piso).
- ✓ Estandarización de platillos y personalización de servicio.
- ✓ Juntas semanales de los *chefs* para revisión y creación de manuales de procedimientos de las unidades. (área de cocina)

La organización podría buscar y aprender nuevas formas de capacitación constantes que se mantengan en todas sus unidades, lo anterior para que su personal esté preparado para enfrentarse a los posibles problemas recurrentes a los cuáles se enfrenta día a día en su entorno cambiante.

1.6 Componente analítico

1.6.1 Implicaciones culturales y económicas de Ponte Almeja

Como ya se describió en el primer apartado, la industria restaurantera tiene una implicación principalmente cultural, que ha creado un concepto de negocio sumamente antiguo desde la época medieval, que a su vez involucra al factor económico. El concepto de intercambio de la elaboración de alimentos y bebidas tiene un origen tan viejo que hoy en día se ha convertido en uno de los principales impulsores de la gran industria que alimenta al capitalismo.

La creación de una cultura que se puede compartir de cada país a través de la comida, es sin duda, un negocio que puede trascender las expectativas de cualquier otro. Pues la historia también ha creado grandes conceptos de restaurantes y personajes que hasta hoy en día han perdurado, y convirtiéndose en ideas vendibles para los restaurantes con una gran demanda.

Es por eso que actualmente la competencia de cada concepto de restaurante es impresionante, como sabemos en México hay distintos y miles de restaurantes que compiten de un solo concepto. La organización estudiada, hoy en día gracias al enorme crecimiento de la industria restaurantera, debe de mantenerse con una gran cultura de servicio, de gastronomía y del vino que se refuerce para que

pueda mantenerse dentro de su competencia que es en la especialidad de mariscos.

La industria restaurantera atiende a la primera demanda de comercio basada en una necesidad tan imprescindible, que es la del consumo de alimentos para la vida cotidiana de los seres humanos.

Al menos en nuestro país la industria restaurantera se encuentra como el segundo motor que hace posible el desarrollo de la economía mexicana, siendo la mayor generadora de empleo. Sin embargo, también es pertinente mencionar que así como ha crecido, por lo tanto ha fracasado; lo anterior siendo la mayor generadora de empleo pero además la que más desempleos deja crisis tras crisis.

1.6.2 Implicaciones ecológico-organizacionales

Al tener claro ya, que las organizaciones no se dan de la nada sino que necesitan relacionarse con su entorno relevante, para de esta manera realizar las funciones posibles para relacionarse de la mejor manera en su entorno, así la industria restaurantera es un sistema que implica el desarrollo económico de México.

No sólo genera empleo en el interior de cada sistema de diferentes conceptos de comida, sino la implicación es dentro del mercado. Dentro de las empresas restauranteras están inmersos varios sectores que contribuyen al impulso económico, pues entre estos se encuentran: la industria agrícola, la industria pesquera, la industria vinícola, entre otras.

También dentro de cada una están implicados proveedores, gobierno, clientes, socios, instituciones, entre otras estructuras que dependen necesariamente de esta industria, y viceversa. Estas relaciones sin duda “enmarcan las actividades de cualquier organización, constituyen su ambiente”. (Fernández,1991, p..275)

1.6.3 Coyuntura

Ponte Almeja a pesar de tener una gran publicidad, contando con instalaciones muy modernas, música en vivo y entre otros atractivos, su disminución de gente es sin duda uno de los problemas mayores que enfrenta. Pues lo anterior, da resultado a la elevación de costos por merma o pérdida de insumos que refleja y por los cuáles se preocupa hoy en día su Dirección General.

Así el restaurante ha tenido algunas estrategias de mercadotecnia que hasta el momento no han funcionado del todo muy bien, haciendo un recuento de los resultados obtenidos de la entrevista personal a los encargados de cada área del *staff* Ponte Almeja Galerías Atizapán. A continuación se presentará un listado de las estrategias mercantiles y de publicidad que ha lanzado obtenidos de la investigación documental de distintos periódicos y medios digitales:

- Promoción todos los días de bebidas.
- Promoción de nuevos platillos.
- Invitación de celebración a días festivos.
- Creación de nuevos paquetes especiales y eventos deportivos.

También es importante mencionar que el restaurante se mantiene imprescindiblemente de la visita de comensales, es decir de sus clientes; y resulta que en el ámbito restaurantero la mayor parte de los visitantes que salen molestos por una mala atención no vuelven a regresar. Lo anterior mencionado está sustentado también en el discurso de los encargados de la unidad, que se refiere a que un bajo rendimiento del personal genera un pésimo servicio.

1.6.4 Futuro deseable

A continuación se hará una breve explicación de lo que a la organización le favorecería a futuro a partir del análisis de la misma como un sistema complejo. De este modo, explicar el concepto de prospectiva también es imprescindible en este apartado, pues se refiere a los esfuerzos de hacer en el futuro deseable más probable y conveniente para la subsistencia de la organización.

Como ya vimos anteriormente una organización como sistema complejo tiende a enfrentarse a su entorno turbulento y hostil; pero también debe tener en cuenta sus escenarios catastróficos y tener planes que le ayuden a superar los momentos de crisis.

Para esto poder enfrentar a lo anterior mencionado, los estudios de planeación prospectiva son de fundamental importancia, pues de ésta manera entendemos así:

“la prospectiva se preocupa más por brindar alternativas futuras que por responder a la pregunta: ¿qué sucederá? (¿qué sucederá irremediablemente?): Asimismo, las imágenes futuras diseñadas no se valoran por la precisión o cumplimiento de los hechos o eventos señalados, sino por la participación, creatividad y visión interrogadora que encierran. Sobre todo, por lograr, a través del diseño del futuro, una mejor comprensión del presente y de nuestro activo papel en él.” (Miklos,2007, p.23)

A partir de la interrogantes como el ¿Qué ocurrirá?, a partir de la visión prospectivista, se podrán diseñar estrategias para el futuro y así tener más posibilidades ante los eventos que sucederán en el entorno, y que son viables a través de una estrategia comunicativa.

Finalmente al comenzar a entender cómo es el entorno de una organización, también se comprende en qué contexto se encuentra y cuál es el factor del entorno con los que se enfrenta.

Así entendemos los problemas que surgen dentro de una organización con relación a su entorno, pero con el diagnóstico realizado dentro de éste primer capítulo también se hace un mapeo de los puntos críticos en los que la organización puede aprender para enfrentarse a los problemas recurrentes que surgen a partir de la relación con su entorno.

Finalmente comprendiendo a la organización como un sistema vivo a partir de la perspectiva ecológica, esta lógica nos dará una visión en la que una organización puede convertirse en un sistema inteligente que aprenda de los problemas que han surgido en ella y realizar búsquedas de información que la ayuden a subsistir ante el entorno turbulento a la que se enfrenta desde el comienzo de su existencia.

Capítulo II

Las entrañas de la organización.

Al analizar el entorno de la organización, se pudieron diagnosticar los problemas recurrentes y la coyuntura a los que se enfrenta la Sucursal de Ponte Almeja Galerías Atizapán. Ahora en éste capítulo se abordará el análisis de la estructura formal de nuestro caso de estudio, es decir, qué es lo que está y no está escrito y establecido en la organización, y cómo es que ésta integrada (sus miembros).

La composición de este capítulo será definir los conceptos teóricos de estructura de la organización; después se describirá la historia y trayectoria, así como el momento actual de la organización; por otra parte se describirán la estructura formal, la estructura funcional, el proceso formal de trabajo y finalmente se hará el diagnóstico en dónde se expondrán los problemas detectados de la empresa a partir de sus procesos de trabajos establecidos y la forma en que realmente trabajan sus miembros.

Entender los problemas de la estructura de la organización, es hacer un análisis de sus entrañas. Saber cómo es la estructura, es reflexionar qué sentido tiene para la empresa su historia y su momento actual; pero también cómo es su ideario organizacional: sus objetivos, su misión, sus valores, cómo funciona, su inventario, entre otros aspectos que en éste capítulo se expondrán.

Como ya se mencionó, dentro de este capítulo explicaremos cuáles son los procesos de trabajo y cómo se dan; pero también se analizará otra parte primordial de la estructura, es decir, cómo es que son los miembros de la organización y qué perfiles tienen.

Por último, se diagnosticarán mediante algunas técnicas como la hoja de inspección, el diagrama de Pareto, la hoja de dispersión, entre otras para saber cómo es que la organización falla en sus procesos de trabajo que impiden su funcionamiento y se basan en el *hacer* de sus miembros.

2 Análisis de la estructura formal de la organización

2.1 Caracterización de la organización. ¿De dónde proviene la empresa?

La cadena de restaurantes dónde pertenece la organización cómo objeto de estudio es V&B, la cual tiene negocios de distintos giros. Dentro de éstos se encuentran los restaurantes que son diferentes franquicias las cuales son: Casa Ávila, La Mansión, Rustic Kitchen, Corazón de Alcachofa, Flash Taco, y por supuesto, Ponte Almeja.²

Como veremos, la unidad de la cadena de restaurante en la que nos enfocaremos y tomaremos como objeto de estudio es la sucursal ubicada en la plaza Galerías Atizapán. Ponte Almeja es una organización que está registrada ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público como Ponte Almeja Galerías Atizapán S.A de C.V. La organización tiene como giro el de: Restaurante Bar con venta de bebida alcohólica con alimentos después de las 13:00 hrs.³

Ponte Almeja pertenece al sector económico terciario, pues se dedica principalmente a la elaboración de alimentos y bebidas para su consumo inmediato.

Al ser un restaurante que ofrece servicios completos su funcionamiento lo regula la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados. La cadena cuenta con diez unidades, en las cuales cada una cuenta con aproximadamente 30 empleados, y es considerada una macro empresa, al contar con más 385 empleados.⁴

2.1.1 Historia.

Para comenzar a describir la historia de Ponte Almeja, se recurrió a la entrevista personal de uno de los fundadores de la organización que es el Señor Romeo Robles Lezama (actualmente, gerente de la unidad Interlomas); lo anterior en

² Extraído del portal oficial de la empresa. <http://pontealmeja.com.mx>

³ Extraído del Acta Constitutiva de la empresa.

⁴ Información obtenida de entrevista personal realizada a Carlos Godoy Yniestra

virtud de que la empresa no cuenta con ningún documento escrito que divulgue su historia.

“...Ponte Almeja surge el 14 de mayo de 1997 con un pequeño restaurante en la Colonia San Lucas Tepetlaco en Tlalnepantla de Baz, fundada por el señor Enrique Robles Lezama, con la intención de hacer un negocio culinario que le agradará a la gente por su sazón y abundancia de platillos.

El concepto de la empresa era ser un restaurante de mariscos y bar, con verdadero sabor casero, pensando siempre en las familias al complacer a éstas ofreciendo siempre un buen trato al comensal y respeto, así como comida abundante y además copas de la casa.

Así comenzó el éxito de Ponte Almeja, tanto que posteriormente el primer logro y fruto que se dio de su servicio, fue la inauguración de su primera sucursal: “La Palapa”, que se ubicó en la colonia de Lomas Verdes.

Así la intención principal del fundador era hacer de la empresa una marca reconocida en la preparación de mariscos que conservará y siempre fuera fiel a las raíces de brindar una excelente sazón acompañada del vino en la mesa...” (Información obtenida de la entrevista realizada a R. Robles, 17 de Junio del 2012)

2.1.2 Trayectoria.

Para conocer la trayectoria de la empresa se realizó una entrevista al gerente Ignacio Madrid, quien forma parte de la organización desde su inicio y que en la actualidad es Gerente de la unidad con más antigüedad, la unidad Bulevares.

“...Con la inauguración de la Sucursal en Galerías Atizapán se empezó a proyectar una imagen diferente de Ponte Almeja, a raíz de lo cual el señor Raúl Beyruti (importante restaurantero), decidió adquirir la marca y el concepto de la empresa, para gradualmente hacerla crecer hasta hoy en día que ya cuenta con diez sucursales. El señor Beyruti, era cliente frecuente de la marca, a lo cual le tomo un gusto especial y decidió adquirirla.

El éxito que tuvo Ponte Almeja Galerías Atizapán fue evidente, tal fue así, que obtuvo a su competencia, que en ese entonces era Ponte Almeja Boulevares, para integrarla a la misma cadena.

Posteriormente se inauguraron las sucursales de Santa Mónica, Plaza Luna Parc en Cuautitlán Izcalli; siguiendo la apertura de Gran Terraza Lomas Verdes, Magocentro, Polanco, Puerto Vallarta y finalmente Acapulco.

Los cambios de administración han sido bastantes y drásticos, uno de los principales fue la toma de posesión de las unidades de Galerías Atizapán y Santa Mónica por los hijos del contador Raúl Beyruti. El cambio fue visible pues el concepto que manejaban ellos no era el mismo que el de las demás unidades. Posteriormente volvieron a la administración del señor Raúl Beyruti, para poder así estandarizar el servicio en todas las sucursales...” (Información obtenida de la entrevista realizada a I. Madrid, 22 de Junio del 2012.)

2.1.3 Momento Actual.

Dentro de este apartado se realizó una entrevista al jefe de Desarrollo y Capacitación de Ponte Almeja: el Arquitecto Carlos Godoy Yniestra, de lo cual se obtuvo la siguiente información sobre el momento actual de la organización.

“...Ponte Almeja es una empresa que busca la expansión y desarrollo de su marca: a largo plazo a nivel internacional; a mediano plazo, ser reconocida en el mercado mexicano; y a corto plazo, el mejoramiento del servicio y calidad de alimentos.

Los impedimentos y problemas que tiene la marca son gubernamentales, además de que, como ya se mencionó, apenas se están desarrollando los programas de capacitación, ideario organizacional así como la estandarización del servicio y los platillos.

Ponte Almeja también busca la innovación, así como establecerse con el reconocimiento de la marca en el mercado mexicano.

La empresa también busca ser una fuente del empleo en el país, a partir de la expansión y el crecimiento de la marca...” (Información obtenida de la entrevista realizada a C. Godoy, 2 de Junio, 2012.)

2.2 Estructura formal.

Dentro de este apartado se analizará la estructura formal del restaurante Ponte Almeja, Sucursal Galerías Atizapán. Entendemos por estructura aquello que “una organización estipula, por lo tanto, el reparto de tareas, los modos y ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y de control de todo el conjunto.”(Ruíz, O. 1995, p.182)

Como ya se mencionó, la estructura tiene que ver con el “modo de relación instituido o establecido, condiciona en una medida variable la posibilidad de elección para los participantes.”(Etkin y Schvarstein, 1989, p. 114). Así de esta manera el análisis de la estructura, nos permite analizar algunas interacciones que se dan por los miembros de la organización de acuerdo con lo establecido por ella.

Ya definido lo que es estructura, entendemos que la estructura de la organización es entendido también como lo que está y no ésta escrito y establecido en la empresa. Veremos que en la empresa, específicamente en la sucursal de Galerías Atizapán no se cuenta del todo con un ideario organizacional escrito y difundido dentro de la organización; a continuación explicaremos lo que se encontró dentro de la organización.

Lo que existe es un manual de servicio en dónde se describen los pasos de servicio para los vendedores, y dentro del cual se encuentran la visión, la misión, los valores y los objetivos, así como la historia de la organización; sin embargo los espacios de la misión y la visión, se encuentran en blanco.

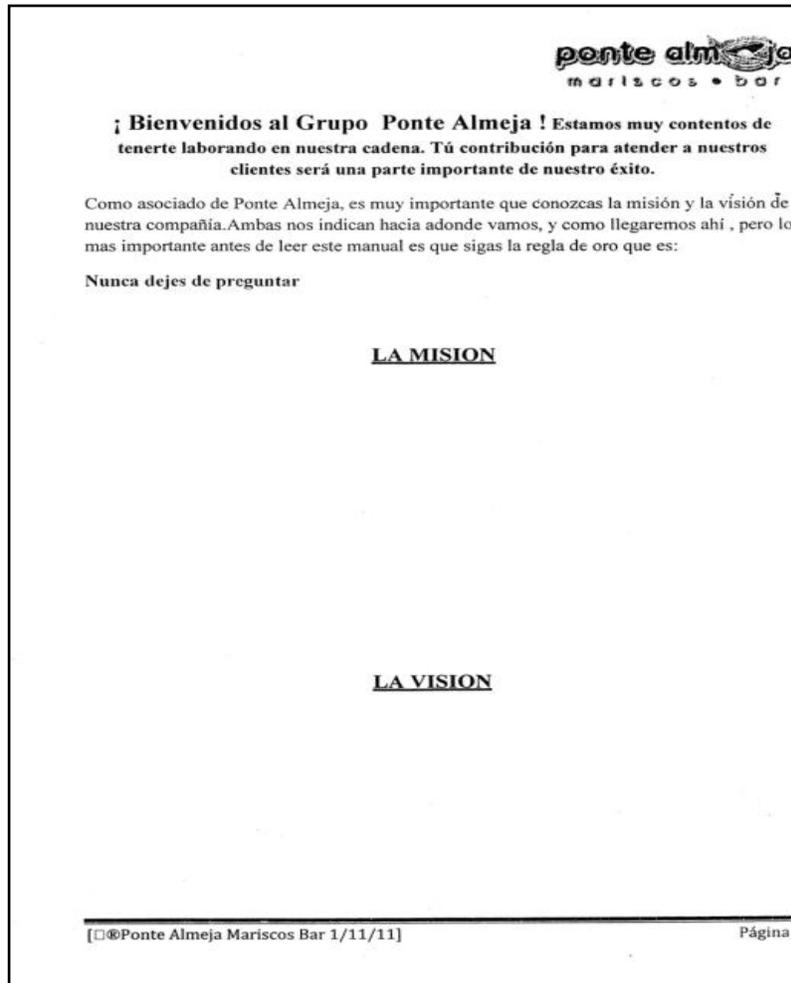


Imagen 2.1 Imagen extraída del manual de servicio de la empresa.

Como se ha explicado, parte de la existencia de un ideario organizacional tiene que ver con el grado de formalidad de la empresa; además de cómo es el modo de trabajo de los miembros de la organización. Es por eso importante, establecer vínculos entre la empresa y los empleados, que los hagan identificarse con la organización; y no sólo eso, sino tener acuerdos en común en cuanto a la misión, la visión y los objetivos de los miembros y ésta, que explicaremos con más profundidad en el capítulo 5.

2.2.1 Objetivos.

Entendemos por objetivos aquello que “parece indicar algo de la organización misma y puesto por su propia voluntad.” (Mayntz, 1990, p. 72). De ésta manera los objetivos serán la principal razón del ser de la organización.

Los objetivos no necesariamente tienen que ser los mismos que el de los miembros de la organización, y no siempre se equilibran para que la organización pueda cumplir los suyos. Aun así cumplir el de la organización es el objetivo que se preserva, aunque éste ya cumplido también puede cambiar y además los miembros de la organización también influyen en éstos.

En efecto, los objetivos son “el modelo real de las actividades y de las decisiones en la organización, no necesita coincidir con la idea que del mismo tienen los miembros.”(Mayntz, 1990, p. 74); aunque de igual forma se persiguen en común con el de la organización.

En Ponte Almeja los objetivos no están establecidos y tampoco son publicados dentro del pizarrón de comunicación interna, ni folletos, ni en los manuales de trabajo de la empresa.

Para conocer los objetivos de la organización se recurrió a la entrevista personal con el encargado del departamento de Desarrollos y Capacitación, a lo cual respondió: “El objetivo de la empresa es la expansión y el crecimiento de la marca Ponte Almeja en el mercado mexicano para ampliar el trabajo del mismo”. (C. Godoy. Entrevista Personal, 2 de Junio del 2012).

Como ya se mencionó los objetivos de la empresa no están difundidos, lo que ocasiona algunos problemas en la conducta de los miembros.

2.2.2 Organigrama.

Dentro de la empresa la organización del trabajo se enfoca en su distribución de tareas a lo que se denomina organigrama. De esta manera existen distintas maneras de concebir estas funciones en cuanto a tareas y responsabilidades.



Las jerarquías nos sirven para saber a quién acudir en primera instancia cuando necesitamos asesoría o ayuda sobre algún tema o situación y es importante y escalando hasta que sean resueltas nuestras dudas

Floor map de unidad

Imagen 2.2 Imagen extraída del manual de servicio para anfitriones de la empresa

El organigrama de Ponte Almeja se representa de forma funcional como se observa en la Imagen 2, pues su descripción “se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de dirección general.” (Bartoli, 1983, p. 54). Es decir, existe también un tipo de comunicación vertical- descendente, donde la comunicación no se distribuye bien entre áreas, y no hay una retroalimentación

donde se tomen en cuenta la participación de los miembros, entre más jerarquización exista, más centralización de poder se encuentra.

Así de esta manera las decisiones tomadas por la gerencia general, no siempre van a ser tomadas en cuenta totalmente por los encargados de las demás áreas; pues como veremos en los cuadros siguientes, el perfil del gerente en cuanto a experiencia, antigüedad que tiene en la empresa no es la misma que otros encargados de área o miembros de la organización por lo cual se generan conflictos internos.

2.2.3 Miembros.

En la siguiente gráfica se describen a los miembros de la organización por su puesto, edad, sexo, experiencia en el área, escolaridad y tiempo de antigüedad.

Puesto	Edad	Sexo	Experiencia en el área	Escolaridad	Tiempo de Antigüedad
Gerente de unidad	40	Hombre	2	Licenciatura trunca	1 AÑO
Jefe de piso 1	34	Hombre	8	Licenciatura trunca	8 MESES
Jefe de piso 2	53	Hombre	16	Preparatoria Trunca	2 AÑOS
Jefe de piso 3	30	Hombre	5	Preparatoria concluida	1 AÑO
Gerente Administrativo	23	Mujer	2	Preparatoria concluida	2 AÑOS
Cajero 1	21	Hombre	2	Preparatoria trunca	2 AÑOS
Cajero 2	23	Mujer	3	Licenciatura trunca	1 AÑO
Cajero 3	24	Mujer	2	Licenciatura trunca	3 MESES
Almacenista	31	HOMBRE	5	Licenciatura trunca	6 MESES
Chef	39	HOMBRE	8	Preparatoria Concluida	
Sous Chef	37	HOMBRE	4	Preparatoria Concluida	2 AÑOS
Cocinero A	32	MUJER	6	Secundaria	2 AÑOS

Cocinero A	27	MUJER	8	Preparatoria Trunca	1 AÑO
Cocinero A	35	HOMBRE	3	Preparatoria Trunca	8 MESES
Cocinero B	25	HOMBRE	2	Secundaria	1 AÑO
Cocinero B	23	HOMBRE	1	Secundaria	8 MESES
Cocinero B	24	MUJER	6 MESES	Secundaria	1 AÑO
Cocinero B	25	HOMBRE	4 AÑOS	Licenciatura (cursando)	7 MESES
Cocinero C	20	MUJER	6 MESES		6 MESES
Cocinero C	53	HOMBRE	3 AÑOS		2 AÑOS
Lava loza	56	MUJER		Secundaria	3 MESES
Lava loza	Vacante				
Jefe de Bar	23	MUJER	2 AÑOS	Licenciatura	2 AÑOS
Ayudante de Bar 1	22	HOMBRE	6 AÑOS	Licenciatura	2 AÑOS
Ayudante de Bar 2	22	HOMBRE	2 AÑOS	Licenciatura	2 AÑOS
Vendedor 1	27	HOMBRE	4 AÑOS	Preparatoria Trunca	2 AÑOS
Vendedor 2	27	MUJER	2 AÑOS	Preparatoria Trunca	1 AÑO
Vendedor 3	22	HOMBRE	1 AÑO	Secundaria	2 AÑOS
Vendedor 4	55	HOMBRE	25 AÑOS	Preparatoria	2 AÑOS
Vendedor 5	40	HOMBRE	15 AÑOS	Secundaria	1 AÑO
Vendedor 6	38	MUJER	5 AÑOS	Secundaria	2 AÑOS
Vendedor 7	36	MUJER	3 AÑOS	Preparatoria	2 AÑOS
Ayudante de vendedor	VACANTE				
Ayudante de vendedor	VACANTE				
Ayudante de vendedor	VACANTE				
Hostess 1	21	MUJER	2 AÑOS	Secundaria	2 AÑOS

Hostess 2	22	MUJER	6 MESES	Licenciatura	6 MESES
Limpieza 1	54	MUJER	2 AÑOS	Secundaria	2 AÑOS
Limpieza 2	38	MUJER	3 MESES	Secundaria	3 MESES
Niñera	VACANTE				
Ayudante de vendedor	27	HOMBRE	6 AÑOS	Preparatoria	3 MESES
Ayudante de vendedor	18	HOMBRE	3 MESES	Preparatoria	3 MESES

Tabla2.1 Obtenido de la observación e indagación de todos los puestos existentes dentro de la empresa

Dentro de la gráfica anterior se puede observar que los miembros del restaurante son 50% hombres y 50% mujeres. La escolaridad no es requisito indispensable para cualquier puesto, así como experiencia tampoco es un factor importante. En cuanto al perfil del personal en los altos mandos, hay puestos más bajos donde la gente tiene mayor experiencia.

2.2.4 Reclutamiento y selección.

Comprendemos por reclutamiento y selección como la implicación de “un proceso de selección dado que no todos los sujetos son iguales en sus habilidades y capacidades, ni todos los puestos y tareas a desarrollar son semejantes.” (Olabuenaga, 1995, p. 193)

El reclutamiento y selección también es entendido como aquellas técnicas que utilizan las organizaciones para controlar la autonomía y discrecionalidad de los futuros miembros.

Sin embargo, dentro el proceso de reclutamiento y selección del personal se presenta “ el primer y el mayor problema humano en cualquier organización es

cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, seleccionarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia.” (Shein, 1982, p.19)

En el proceso de reclutamiento y selección de Ponte Almeja, son los candidatos los que generalmente llegan a la empresa a solicitar trabajo en ésta (lo que se llama reclutamiento de campo), o también se enteran por medios impresos (periódicos), o por medio digitales (internet). Posteriormente, los candidatos son mandados al departamento de Desarrollo y Capacitación, encabezado por el Arq. Carlos Godoy en la unidad de Ponte Almeja Bulevares.

Otra forma de reclutamiento y de selección de personal es por medio de una convocatoria emitida por Internet; los candidatos son entrevistados en el departamento ya mencionado. Posteriormente comienza la capacitación del personal seleccionado y, después de una semana, son enviados a la sucursal donde se requiere personal o eligieron trabajar.

Principalmente uno de los problemas de la organización detectados en la unidad de Ponte Almeja Galerías Atizapán es la rotación de personal. Lo anterior se puede atribuir a problemas que detectaremos a continuación en los procesos de trabajo, así como en los siguientes capítulos. Sin embargo, es importante reflexionar cómo es que se contrata al personal, que perfiles pide la empresa y además cómo es que son las características de los miembros que pertenecen a la organización.

2.2.5 Perfiles de puesto.

Dentro de los perfiles de puesto existe un documento encontrado en la base de datos de la empresa, el cual no es conocido por los miembros de la organización. En el siguiente documento se expone un ejemplo de perfil de puesto, tal y cómo se encuentra la forma de éste y los requerimientos para ello, el perfil del puesto es el del jefe administrativo:

B.- Misión o propósito general: Otorgar al Restaurante Ponte Almeja, seguridad y confianza en todo lo relacionado al todas las funciones Administrativas y de control dentro de los Restaurantes Ponte Almeja.

C.- ENTORNO OPERATIVO.

AMBIENTE GENERAL:

- 1.- Elaboración de incidencias de Nómina.
- 2.- Elaboración de depósitos bancarios.
- 3.- Conocer correctamente el Sistema Operativo y Administrativo de los Restaurantes.

CONDICIONES DE TRABAJO Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN FUNCIÓN A:

Todos los objetivos son medibles de forma inmediata.

TOMA DE DECISIONES:

Si, existe toma de decisiones.

RELACIONES INTERNAS:

- | | |
|--|--|
| 1.-PUESTO: Gerente de Unidad. | PARA: Reporte de incidencias De trabajo diariamente. |
| 2.- PUESTO: Gerente Administrativo Corporativo | PARA: Reporte de incidencias de trabajo diariamente. |
| 3.- PUESTO: Meseros | PARA: Aclaraciones varias. |
| 4.- PUESTO: Chef | PARA: Aclaraciones varias. |
| 5.- PUESTO: Bar-Man | PARA: Aclaraciones varias. |
| 6.- PUESTO: Caja. | PARA: Aclaraciones varias. |

7.- PUESTO: Capitán. PARA: Indicaciones Varias.

8.- PUESTO: Gte. Compras. PARA: Fincar pedidos varios

RELACIONES EXTERNAS:

1.- PUESTO: Proveedores. PARA: Revisión y recepción
De productos y facturas.

2.- PUESTO: Dependencias Oficiales. PARA: Trámites varios.

3.- PUESTO: Bancos. PARA: Trámites varios.

REQUISITOS DEL PUESTO:

1.- Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública, ó Hotelería y Turismo Titulado.

2.- Especialización e Idiomas. Deseable bilingüe y con conocimientos Administrativos y gastronomía por lo menos de 3 años.

3.- Experiencia: Mínimo de tres años en Administración General dentro de restaurantes y bares.

PRINCIPALES FUNCIONES:

1.- Mantener un control de asistencia de los empleados del restaurante.

2.- Conservar el orden de los expedientes del personal.

3.- Realizar su comprobación de gastos y solicitar su re-embolso del mismo.

4.- Supervisar el trabajo del cajero.

5.- Verificar que las T.P.V., estén funcionando correctamente y en su defecto reportarlas.

6.- Actualizar la base de datos de clientes.

7.- Realizar conjuntamente con el Chef y Gerente de Unidad el Inventario Semanal, Quincenal y Mensual.

8.- Realizar corte de caja y su reporte oportuno del mismo.

9.- Estadística de ventas y reporte de las mismas.

10.- Atención a Proveedores y verificación de recepción de productos al Restaurante.

11.- Elaboración y transmisión del pedido de compras para Cocina, Bar, Salón y Administrativo.

12.- Control de PEP'S.

13.- Participar diariamente en los Brifin's de la Unidad.

14.- Distribución y pago de propinas al personal.

15.- Entregar recibos de Nómina al personal administrativo y operativo.

16.- Realización de corte diario de ventas, anexando comprobante bancario.⁵

Dentro de éste documento se expone y se detalla cuál es el proceso de trabajo de cada perfil de los puestos en la empresa. Sin embargo, al analizar cada uno de los miembros de la organización, la coincidencia del perfil estipulado por la empresa con la de los miembros que pertenecen a la misma no coinciden, lo que puede originar inconformidad por los integrantes de la unidad.

⁵ Este ejemplo de perfil de puesto, fue obtenido de un documento extraído de la base de datos de la empresa, pero el cuál no se aplica dentro de ella. Ver anexo 2.

2.2.6 Inventario de Recursos Tecnológicos.

En este apartado se recurrió a la lista de activo fijo que realiza la empresa mensualmente, en la cual se describe los recursos tecnológicos y la inmobiliaria que tiene la empresa. En las siguientes figuras veremos parte de este activo fijo.


Inventario de Activo Fijo Restaurantes Ponte Almeja

Ubicación de la Unidad: _____ 2-ENERO 2012 Anexo I

Estación de trabajo / Área de Proceso	Clave de inventario Activo Fijo	Descripción	Marca/ Modelo	N° de Serie	Cantidad	Fecha de adquisición
PISO		1. PERIQUERAS.			5	
"		2. POSTES MADERA			3	
"		3. SOMBRIILLAS.			3	
"		4. EXTINGUIDORES.			6	
"		5. MAQUINITAS.			2	
"		6. PIZARRON			3	
"		7. DONIS.			8	
TERRAZA		8. MACETA RECTANGULAR			16	
TERRAZA		9. MACETA GDE			1	
TERRAZA		10. MACETA CHICA			3	
CAJA		11. MONITOR (RADIANT)	RADIANT	PS74184	1	
CAJA		12. IMPRESORAS (68Dy 424346.)	EPSON	J50F04363	2	
CAJA		13. TERMINALES	SANTANDER		2	
CAJA		14. TERMINAL. (AMERICAN EXPRESS)	Interfac		1	
CAJA		15. CALCULADORA	Pata local		1	
CAJA		16. SERRADORA	Crossio		1	
CAJA		17. ENGRAPADORA			2	
CAJA		18. MULTI CONTACTOS REN y ADC			2	
CAJA		19. Caja PARA EFECTIVO			1	
CAJA		20. PLANCHA SANTANDER			1	
CAJA		21. SAUCHERAS			25	
CAJA		22. TELEFONO JUANAMBICO	PANASONIC		1	
CAJA		23. PLANCHA AMERICAN EXPRES			1	
CAJA		24. Sillas.			2	
CAJA		25. REFRIGERADORA			1	

Imagen 2. 1 Extraído del activo fijo que realiza la empresa mensualmente.

Ubicación de la Unidad:

2-E-1640-2012 Anexo I

Estación de trabajo / Área de Proceso	Clave de inventario Activo Fijo	Descripción	Marca/Modelo	Nº de Serie	Cantidad	Fecha de adquisición
Piso		1. Pantalla - 909RNDZ	LG.	398906	1	
"		2. Pantalla - 909RNCJ.	LG.	399091	1	
"		3. Pantalla - 909RMS5	LG.	399046	1	
"		4. Pantalla - 909RMD	LG.	399015	1	
"		5. Pantalla - 909RMVB	LG.	398943	1	
"		6. Pantalla - 909RNGK	LG.	399044	1	
"		7. Pantalla - 909RNTT	LG.	399025	1	
"		8. Pantalla - 908RMOK	LG.	202812	1	
"		9. Pantalla - 909RNUU	LG.	399081	1	
"		10. MESA MADERA			50	
"		11. MESA ALUMINIO			20	
"		12. SILLAS BLANCAS			46	
"		13. SILLAS MADERA (MESANIN)			30	
"		14. SILLAS MIMBRE			125	
"		15. SILLAS PLASTICO			39	
"		16. BANCOS BARRA MIMBRE			8	
"		17. MONITOR (POND DENTH) 3			3	
"		18. off Bench.			3	
"		19. PODIUM.			1	
"		20. ANCLAS.			2.	
"		21. PERCHEROS			19	
"		22. CUADROS			2	
"		23. BARCO			1	
"		24. TIJERAS.			13.	
"		25. FLORES			3	

Imagen 2.2 Extraído del activo fijo que realiza la empresa

Ubicación de la Unidad:

oficina Anexo I

Estación de trabajo / Área de Proceso	Clave de inventario Activo Fijo	Descripción	Marca/Modelo	Nº de Serie	Cantidad	Fecha de adquisición
oficina		1. Monitor (SERVIDOR)	DELL E1209WC		1	
"		2. TECLADO	KH6X	010090520	1	
"		3. MOUSE	GENIUS	04003A	1	
"		4. CPU	LG.	R11010216	1	
"		5. CAJA FUENTE	SANTUNG		1	
"		6. Monitor	Samsung	15117Y	1	
"		7. Teclado	HP	KB-0316	1	
"		8. IMPRESORA (MULTIFUNCIÓN)	Samsung	SAX4027A	1	
"		9. CPU	Compac		1	
"		10. escritorio	MADERA.		1	
"		11. Archivero	Superior		1	
"		12. Teclado	Compac	FT 9350	1	
"		13. Telefono (PANASONIC).		TS SSOHE	1	
"		14. ANAQUEL (6 Pisos)			1	
"		15. Codificador (sky)	Sky.	2122350	1	
"		16. Reproductor (DVD)	PHILIPS	DVP1120	1	
"		17. Monitor	FLATRON	W1941S	1	
"		18. Reproductor DE SEGURIDAD.	AUTEC		1	
"		19. ESTEREO D	DEMON		1	
"		20. Reproductor DE CD	DEMON		1	
"		21. Blue Ray	DEMON		1	
"		22. 110 Banco	APA.		1	
"		23. Porta Papel			1	
"		24. Jante Pilon	MEC		1	
"		25. Control Remoto	DEMON	RA1032	1	

Imagen 2.3 Extraído del activo fijo que realiza la empresa

Ubicación de la Unidad:

BARRA

Anexo I

Estación de trabajo / Área de Proceso	Clave de inventario Activo Fijo	Descripción	Marca/Modelo	N° de Serie	Cantidad	Fecha de adquisición
		1. FIZIÑO BAR DE COCA			1	
		2. REFRIGERADORES DE CORONA			3	
		3. REFRIGERADORES DE SOL			2	
		4. TARJA PARA LAVAR			1	
		5. TARJA DE BATEO			1	
		6. MOLINO DE CAFE			1	
		7. CATETERA	Samsung		1	
		8. PERCOLADOR			1	
		9. TERMO PARA CAFE			1	
		10. TETERAS			3	
		11. MAZIPOZA			1	
		12. TAPETE PARA BATEO			1	
		13. DAILAZINAS			1	
		14. PINZAS PARA LANGREJO			1	
		15. CUCHARA PARA COCKTEL			7	
		16. PINZAS PARA HIELO			10	
		17. HIELERAS			11	
		18. PALA PARA HIELO			2	
		19. MORTERO			1	
		20. COLADOR DE BEBIDA			2	
		21. PICA HIELO			1	
		22. MOTOR LICUADORA			1	
		23. VASO LICUADORA			1	
		24. EXTRACTOR DE JUGOS	Jurolux		1	
		25. SHEAKER			1	

Imagen 2.4 Extraído del activo fijo que realiza la empresa

Ubicación de la Unidad:

Anexo I

Estación de trabajo / Área de Proceso	Clave de inventario Activo Fijo	Descripción	Marca/Modelo	N° de Serie	Cantidad	Fecha de adquisición
		1. estufa con 6 quemadores			2 Pza	
		2. estufa con 1 quemador			1 Pza	
		3. horno de nueva onda			2 Pza	
		4. Salama, drog			2 Pza	
		5. impresora linea caliente			1 Pza	
		6. carro de limpieza			1 Pza	
		7. campana de extracción			2 Pza	
		8. filtros de campana de extracción			8 Pza	
		9. chefes			21 Pza	
		10. forpas Gris de desmancha			7 Pza	
		11. Vitroleros de cristal			2 Pza	
		12. Recipientes de cristales cuadrados			3 Pza	
		13. bowl de cristal Goe			2 Pza	
		14. bowl de cristal chico			1 Pza	
		15. cuberos chicos Recipientes			16 Pza	
		16. cuberos chicos Recipientes			10 Pza	
		17. Recipientes mates			23 Pza	
		18. holla de 10 litros			3 Pza	
		19. holla de 60 litros			1 Pza	
		20. holla de 20 litros			1 Pza	
		21. colados Goe			6 Pza	
		22. colados chicos			8 Pza	
		23. tablas bias para corte			6 Pza	
		24. almocaras 10 kg			2 Pza	
		25. almocaras 7 kg			3 Pza	

Imagen 2.5 Extraído del activo fijo que realiza la empresa

Dentro del inventario están disponibles todos los recursos para llevar a cabo el servicio que ofrece la empresa, sin embargo, no todo el personal, específicamente el de piso, está capacitado para manejarlo adecuadamente o está en mal estado.

De los ocho vendedores que tiene el restaurante, tres no conocen bien el sistema punto de venta, lo que atrasa el servicio al ingresar las órdenes; esto tiene como consecuencia asimismo, que se vaya atrasando el servicio desde la cocina, pues también se ingresan mal las órdenes y a destiempo.

2.3 Proceso formal de trabajo.

En Ponte Almeja los manuales de procedimientos se están elaborando aún, pues “los manuales de concina se están desarrollando con juntas generales cada lunes por los chefs de cada sucursal, en donde apenas se están estandarizando los platillos.” (Mercado, José, Chef Galerías Atizapán, entrevista Personal, 5 de Mayo 2012)

A pesar la situación de la empresa respecto a los manuales, en el área de piso se tiene un manual incompleto, pero que describe los pasos de servicio de los anfitriones. En el área de cocina existe un recetario, pero dentro de éste no se encuentran los procedimientos de trabajo,

Como ya hemos mencionado dentro de la estructura formal encontramos lo que está y no está establecido formalmente en la organización. Ahora bien, aunque es insuficiente el manual para anfitriones, ahí se describe lo que la empresa llama “Secuencia de servicio” y se muestra en las siguientes imágenes.

“ Los anfitriones pueden tomar decisiones de Servicio para el Cliente de forma Decisiva e Inmediata siempre y cuando sea realmente en beneficio del cliente ”

Secuencia de Servicio.

1.-Se la da la Bienvenida al Restaurante “Bienvenido (s) a Ponte Almeja”.

2.-La Hostess preguntará cuantos comensales van a ser y les ofrecerá las áreas con que contamos (área de Fumadores o No Fumadores), Se llevará al cliente (s) a la mesa asignada y se les preguntará a Nombre de quien se pondrá la Mesa.

3.-La Hostess presentara al Anfitrión o le anunciara al cliente el Nombre del Anfitrión que lo atenderá. Mientras marca el número de comensales en la mesa y sugiere nuestra selección de vinos

NOTA: Esta secuencia tendrá que realizarse en un tiempo de 1 a 3 minutos y la primer bebida tendrá que estar ya en la mesa en 5 minutos de su llegada.

4.-El ayudante se encargara de traer las cortesías para el número de comensales que le informe la Hostess, estas constan de caldo de camarón, salsas, canasta de pan (galletas, bolillos, habaneras y mantequilla)

Nota: El tiempo para este paso es de 6 min desde su llegada

5.-Ya el cliente sentado, el deber del Anfitrión será realizar su presentación de la siguiente manera: “**Mi nombre es... y tendré el gusto de atenderlo**”, siguiente el mesero hará las sugerencia pertinentes, primero en bebidas si es que no han ordenado nada aun y luego en platillos (entradas, platos fuertes, etc.) haciendo una breve explicación de algunos, el mesero hará uso de todos sus recursos para lograr este proceso llamado “**VENTA SUGESTIVA**”.

Nota: Se iniciara de derecha a izquierda en sentido de las manecillas del reloj y se empezara por el comensal más cercano a la entrada (comensal 1) o con los adultos mayores y niños según se requiera pero siempre marcando la posición del comensal

6.- Ya tomada la orden de los platillos en su orden requerido y corroborada al momento de repetirla a los clientes, dará paso al timbrado o maquinado en el P.O.S (Punto de Venta). Para que las comandas salgan en las impresoras correspondientes ya con los platillos y sus respectivos tiempos en el que tendrán que salir al servicio. El Anfitrión deberá estar pendiente de los platos ya que tendrá que realizar el marcaje necesario, si se diera el caso.

7.- En este momento el Anfitrión debe preguntar a los clientes si se les ofrece algo más. El Anfitrión deberá acercarse al cliente para ofrecerles bebidas que se encuentren a ¼ del vaso, nunca esperar a que se acabe su bebida. El Anfitrión deberá revisar los ceniceros y cambiarlos (cuando hay más de 1 colilla). **Si es el caso del área de Fumadores.**

8.- Se dejara el área de aterrizaje de los platillos lista (el espacio despejado para que entren los platillos, ya sea para compartir o individuales

Nota: Durante el servicio el Ayudante o el Anfitrión deberán mantener la mesa lo más limpia posible (Quitando los muertos), vasos vacíos, platos vacíos, etc. y empezar a prepararse para la venta de digestivos, postres y cafés. Tal vez y durante este tiempo se les llegué a ofrecer algo más si es el caso estar muy pendientes a este detalle.

9.- Al terminar sus alimentos deberá ser despejada la mesa para ingresar la charola de postres a un costado y tomar orden de postre y/o digestivo

Nota: se repite el marcaje si es necesario ahora para postres y café

10.- Lleva la cuenta .La cuenta del cliente debe presentarse después que todas las oportunidades de Venta se hayan agotado. Cuando el cliente pida su cuenta la obligación del Anfitrión será de revisar el consumo debido de está, y entregarla al Capitán para firmar, el Capitán la volverá a revisar y dará la autorización para la entrega de la misma. No hagamos que un cliente tenga que esperar para pagar, una vez que este haya recibido la cuenta. Y evitémosle malas sorpresas revisando completa y de manera minuciosa su cuenta

11.- El Anfitrión al entregar la cuenta le agradecerá al cliente su visita y volverá a invitarlos nuevamente con una frase, que será **“Gracias por su visita y esperamos verlo pronto”**.

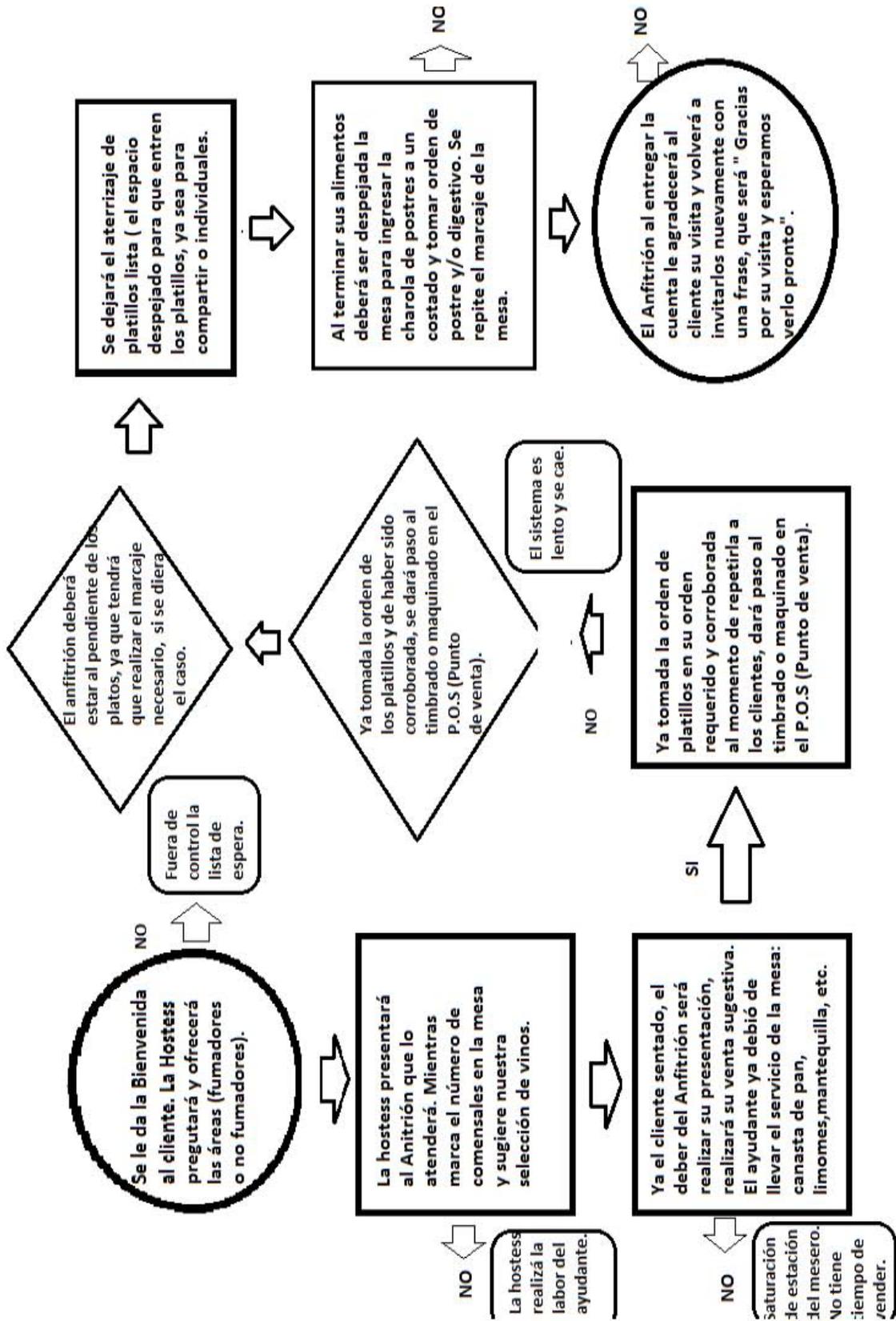
Las anteriores imágenes, muestran el proceso de trabajo que idealmente se debe realizar en el área de piso según el Manual del Anfitrión. A continuación se realizará el diagrama de flujo de los procesos reales de trabajo que tiene la empresa.

2.4 Estructura funcional (Diagrama de Flujo real en la Organización).

En el siguiente diagrama de flujo se presentará la forma real de trabajo de la organización; asimismo se muestra en el diagrama las partes del proceso de trabajo donde se encuentran los cuellos de botella; estos aparecen en tales situaciones cuando: “mediante la información que se necesita para hacer mover a la empresa se detiene, se filtra, se selecciona, se reinterpreta en los mandos medios.”(Dávila, 2000, p. 5)

Se presentará por qué no se realizan bien los procesos de trabajo y se expondrá también cuáles sí se llevan a cabo. El siguiente flujograma es la representación de la forma real de trabajo, cómo en realidad trabajan en el área de piso. Sin embargo, la cocina no tiene aún elaborado su propio manual, ni una simulación como en el área de piso.

Esto quiere decir, que los problemas en cuanto a procesos de trabajo es más grave en el área de cocina, pues el personal que trabajo dentro de ésta trabajan de acuerdo a su propia experiencia adquirida en otras empresas.



Esquema 2.1 Diagrama de flujo que muestra los procesos reales de trabajo en la organización.

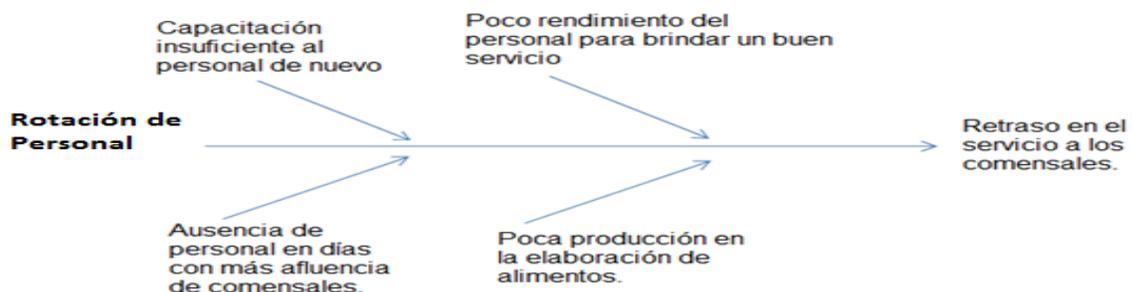
Como hemos visto, se señala en el diagrama los cuellos de botella que se presentan en los procesos reales de trabajo de las actividades ideales establecidas en el manual que posee la empresa, por lo cual dentro de la siguiente técnica llamada Pescado de Ishikawa o Diagrama de causa-efecto, podremos encontrar las posibles causas que provocan los cuellos de botella dentro de la organización en la productividad.

2.5 Diagnóstico-Problemas detectado.

Ya mostrada la estructura formal de la organización, podemos encontrar que la empresa carece principalmente de documentos escritos donde se presenten: los objetivos, historia, misión, valores, políticas, lo que ocasiona que los miembros de la organización no se identifiquen con la organización.

Asimismo, otro problema detectado dentro de la estructura de la organización, se manifiesta en los procesos de trabajo, ya que mediante el esquema del diagrama de flujo real, se puede observar que no todos los procesos se cumplen por completo.

Para muestra de ello, se elaboró el siguiente diagrama de causa-efecto dónde se toma un posible problema que causa los problemas que aquejan en la organización, lo anterior se tomó de un problema arrojado del Capítulo I (Véase página 26).



Esquema 2.1.2 Diagrama de Causa- Efecto

También se elaboró la siguiente hoja de inspección, que muestra la frecuencia de los problemas que originan en el proceso de trabajo y que se muestran en el Diagrama de Causa-Efecto; lo anterior mediante la observación de datos recabados en una semana que comprende del 18 al 24 de julio del 2012

Problemas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Quejas de los comensales	x	2	1	X	4	7	6	20
Ausencia del producto que evita la elaboración de platillos.	x	X	x	1	x	x	X	1
Insuficiencia de recursos o materiales de trabajo.	x	X	x	X	x	x	X	X
Retraso en la elaboración de alimentos y bebidas.	1	X	2	X	1	4	2	10
Errores o equivocaciones en servicio.	x	X	2	X	2	3	3	10
Mal funcionamiento del sistema punto de venta.	1	X	1	1	1	x	1	5
Mala elaboración de alimentos en presentación y sabor.	x	1	2	1	2	4	3	13
TOTAL	2	1	8	3	10	18	16	

Esquema 2.1 3 Hoja de inspección que presenta la medición de los problemas frecuentes que afectan a la organización.

Finalmente es pertinente mencionar los hallazgos encontrados a lo largo de éste capítulo. Ponte Almeja es una empresa que, al no estar consolidada totalmente y tener varias unidades en corto tiempo, según su historia y trayectoria, aún no han terminado de realizar un ideario organizacional que conozcan los miembros de la organización para que estos se identifiquen con la empresa.

Al no tener una estructura formal comienzan los problemas respecto a su personal, pues podría suponerse que los empleados actúan por experiencia al hacer lo que creen correcto o no. No sólo hacen falta manuales de procedimientos bien establecidos para cada área, sino también es importante verificar el porqué de que no se lleve a cabo y cuáles son las razones por las que no se cumplen.

Además la empresa no cuenta con los suficientes manuales de procedimientos de trabajo para que se estandarice y se personalice su servicio. Existe un manual de anfitriones, sin embargo, no todo el personal cubre los procedimientos de servicio que ahí se marcan y se brinda a sus clientes un servicio adecuado.

Al no contar con suficientes manuales y descripción sobre los procesos de trabajo se puede observar que en la empresa la gente hace lo que le viene en gana. La rotación de personal que se puede observar como posible principal problema expuesto en el Diagrama de Causa-efecto, el cual se tiene que atender, pues como veremos en los siguientes dos capítulos el papel de los actores y grupos es pieza fundamental para tener una organización sana.

Capítulo 3. Análisis Cuantitativo de funcionamiento, actores y grupos.

Para elaborar este apartado se seleccionaron los problemas detectados en el capítulo anterior y los que son abordables para estudiarlos a través del nivel comunicativo, se aplicarán herramientas de diagnóstico cuantitativas que darán como resultado un diagnóstico de la comunicación a partir del análisis del funcionamiento grupos y actores. Esto será a partir de una herramienta tomada de la lectura de *Diagnóstico de la Comunicación en la Organización*, de Paul Timm, llamada *Diagnóstico de Clima Comunicativo*.

Principalmente se hará una descripción y estimación de los costos que causan los problemas comunicativos a partir de la *Teoría de los Actos* de Abraham Moles. Se explicará la teoría y se ejemplificará con los problemas de la organización estudiada; después se hará una descripción teórica sobre las variables a estudiar en este capítulo, que son: el individuo y los grupos en la organización. Lo anterior citando a autores como Robbins en su obra *Fundamentos del comportamiento organizacional*, y también realizando el *Test de Personalidad*, de Adriana Ulloa.

Posteriormente, la primer parte del diagnóstico que se realizará en éste capítulo se fundamentará en la definición de redes y comunicación, para así explicar cómo se interrelacionan los grupos mediante las diferentes formas comunicativas entre éstos que nos ofrece la teoría y la organización analizada enfocada en Redes de Comunicación, por lo cual se detectará que tipo de red y de comunicación se da en Ponte Almeja Galerías Atizapán.

También se explicará las técnicas cuantitativas a utilizar en parte del diagnóstico para medir los problemas encontrados en la organización con base a los actores y grupos existentes en ella.

Por último, se expondrá acerca de las escuelas del comportamiento organizacional y se comparará, a partir de *Las Imágenes de la Organización*, de Gareth Morgan, qué tipo de metáfora nos ayudará a describir el tipo de organización es la empresa.

3 Análisis Cuantitativo de funcionamiento, actores y grupo

3.1 El costo de los problemas comunicativos.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, los principales problemas comunicativos que se dan en Ponte Almeja se encontraron en dos distintas áreas en las cuáles se encuentra la mayor parte del personal, estas son: cocina y piso; dentro de cada una los miembros que las integran son de 15 a 20 personas.

Los problemas detectados con base a la hoja de inspección y el diagrama de causa y efecto, arrojaron los siguientes problemas abordables para el estudio de la comunicación:

- Rotación de personal.
- Insatisfacción de personal.
- Retraso de servicio.
- Conflictos entre personal de distintas áreas. (piso, cocina, administración y bar.)
- Insatisfacción de los comensales.

Ya mencionados los problemas que se obtuvieron mediante el diagnóstico de la estructura de la organización, se explicará cuál es el costo que representa para ésta no atender el papel de la comunicación en las organizaciones.

Comencemos definiendo como acción “un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en el ambiente” (Moles, p. 15) De este modo, se entiende como acción a aquello que realiza un individuo, ya sea tomar elementos de su espacio para comer y modificar su medio ambiente. Por ejemplo: una persona arranca una manzana de un árbol para poder satisfacer su hambre.

Por medio de esta idea se relaciona una acción con el costo a partir de la ciencia económica, y así definir al costo como “la extracción efectuada para el desarrollo de la acción de los recursos disponibles del ser –o de la organización-, y es en ese sentido el agotamiento relativo de sus recursos, cualesquiera que estos sean” (Moles, p. 40).)

Así mismo el costo viene de la vinculación con la medición de este, y de igual forma con su relación al mercado y en referencia al tiempo invertido o recursos utilizados en cuanto a la elaboración de un bien o un servicio.

El costo generalizado, menciona Moles, es “el elemento regulador de las acciones humanas y requiere una definición específicas” (Moles, p. 42. La suma del costo temporal, el costo energético, y el costo psicológico, dan como resultado el costo generalizado.

De esta manera, a partir de los costos mencionados, realizaremos una ejemplificación sobre los costos que tiene Ponte Almeja y al final costo generalizado de la misma según explica Moles. No se pondrán cifras reales, pero si se describirá el costo a partir de los problemas observados y que tiene la organización.

Costo temporal

Este elemento se refiere a que todos los actos tienen una disipación de tiempo, lo cual significa que todo acto tiene una duración, un tiempo de elaboración al cual “el tiempo aparece como una sustancia del flujo vital, como una cantidad que se consume, ya que transcurre en el cumplimiento de las acciones.” (Moles, p. 50)

En efecto, Ponte Almeja tiene un tiempo de elaboración en todo su servicio, lo anterior con base en la observación, y desde que llega el comensal a visitar el restaurante comienza el tiempo; principalmente es el tiempo de espera que tiene el comensal en llegar a su mesa, el tiempo en que tarda su bebida y su platillo, así como el que tarda en llegar su cuenta.

También el tiempo que se maneja en el restaurante mediante la secuencia de servicio es aproximadamente el siguiente: de 2 minutos en recibir al comensal; 3 minutos en la preparación de la bebida; de 15 a 20 minutos para la elaboración de los platillos. Sin embargo, el retraso es constante de acuerdo a la Hoja de Inspección del capítulo anterior, lo que provoca insatisfacción a sus comensales según el Diagrama de Pareto de acuerdo con la espera de sus platillos.

Costo energético

En cuanto al costo energético, se refiere al desgaste fisicoquímico de un individuo al realizar algún acto, es decir, “el término de energía en el sentido fisicoquímico del término, en el sentido de kilográmetros o de kilovoltios/hora consumidos o economizados, o incluso consumidos con miras a un ahorro posible.” (Moles, p. 52)

Entonces podemos entender el costo energético que tiene la organización estudiada así como el desgaste que tiene el personal por la sobreproducción ocasionada por la saturación de comensales al restaurante, sin tomar en cuenta el cansancio que provoca que la gente realice mal sus funciones.

Costo psicológico

En cuanto al costo psicológico, se refiere a “una especie de esfuerzo que el ser humano tiende, obscuramente, a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que sin embargo fundamentalmente diferente, pero al que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan.” (Moles. p, 53)

El costo psicológico depende de las motivaciones que reciben los empleados, es decir, del beneficio que se obtiene por el esfuerzo realizado por el trabajo. Respecto a la organización analizada la inconformidad del personal se ve reflejado en la inexistencia del pago de las horas extras por las labores realizadas.

Costo generalizado

El costo generalizado es la unión de los costos anteriores y la suma de estos. Como ya se vio, en Ponte Almeja el costo es sumamente alto, ya que el tiempo, el costo energético y el psicológico son poco valorados.

Así también, es importante considerar que “el hombre actúa cuando su beneficio descontado, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que efectuará.” (Moles, pág. 61)

¿Cuánto le cuesta a Ponte Almeja sus problemas estructurales?

Como ya hemos visto, tenemos distintos costos que genera la empresa inapropiados. Una idea principal que tiene la empresa y pone más atención de acuerdo a con sus costos, es que si se reducen los pedidos y se desperdicia menos la empresa ahorrará más. No es equivocada la idea, sin embargo, si se analizará la situación de ahorro de costos enfocados en el desgaste psicológico, energético y temporal de su personal, la organización tendría un ahorro mayor.

3.2 Comunicación, Individuo y grupo en la Organización

3.2.1 Comunicación en la organización

En las organizaciones es importante saber quiénes hacen y no hacen, qué deben y no deben hacer, así como para qué, cómo, dónde y qué se hace dentro de la organización. Para ello, nos enfocaremos en los elementos que integran a la organización y son: los grupos y sujetos que la componen y hacen posible la comunicación y la información.

De este modo, la comunicación y la información son necesarias, y es perjudicial la ausencia o la saturación de estas. También es pertinente saber diferenciar una de la otra y, por supuesto, cuál es el uso que se le otorga a cada una.

Por ejemplo, la información es necesaria para transferir algún mensaje como una noticia o una propaganda orientada principalmente a la transformación del comportamiento de las personas; en cambio, la comunicación es la encargada en la interacción de los individuos orientada de igual manera al comportamiento de las personas.

Es conveniente mencionar cuál es modelo y las formas de comunicación pertinentes para hacer una comparación con la de nuestro caso de estudio. Para ello se menciona que la comunicación que se da en la organización es: "de forma vertical descendente (del mando a la base) frente a las horizontales entre colegas y entre Departamentos intraorganizacionales y las diagonales (horizontal-

verticales).” (Ruíz, p. 452); lo anterior con base al organigrama (ver capítulo 2, pág. 12).

3.2.2 Individuo

Como ya se mencionó en el apartado anterior, dentro de la organización el individuo es una pieza fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. También se indicó que dentro de la organización es de suma importancia los elementos de la teoría humanista y la participación de la comunicación en ésta. Para ello, se explicará la importancia del individuo dentro la organización, así como el comportamiento de éste, la motivación y la toma de decisiones.

Así de este modo para comenzar a entender al individuo, es importante atender el asunto de su comportamiento desde la perspectiva psicológica. Esto se encuentra a partir de cuatro categorías y son: las actitudes, la personalidad, la percepción y finalmente el aprendizaje.

Estas cuatro categorías son de suma importancia para poder a definir el comportamiento organizacional del individuo; por ejemplo: mediante las actitudes podemos revelar la satisfacción laboral del individuo hacia su trabajo; respecto a la personalidad se pueden comprender los atributos psicológicos para explicar y definir el comportamiento de las personas (ruidoso, agresivo, sumiso, callado, pasivo, etc.).

En cuanto a la percepción se refiere al “proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de los sentidos para dar significado a su entorno.” (Robbins, p. 44) y por último, mediante el aprendizaje podemos comprender cómo es que el individuo aprende y así entender su comportamiento y explicar su conducta.

Posteriormente para entender el comportamiento del individuo dentro de la organización, se explicará también el concepto de motivación en el cuál viene indispensablemente de la palabra *Necesidad*. En efecto, “una necesidad

insatisfecha crea tensión, que estimula los impulso internos del sujeto. A su vez, los impulsos suscitan la busca de metas particulares que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.” (Robbins, p. 52)

Algunas de las teorías motivacionales principales, se inclinan a las necesidades básicas del ser humano como la teoría de Abraham Maslow (*Satisfacción de cinco necesidades básicas del ser humano*), y otra sobre la teoría motivacional del higiene de Frederick Herzberg, así como la teoría X y Y de Douglas McGregor. Por otra parte, se encuentran las teorías motivacionales contemporáneas en función de que las teorías pasadas no cumplen con un estudio cuidadoso, a pesar de ser muy conocidas; estas teorías representan la vanguardia en la explicación de la motivación de los empleado y son: la teoría de las tres necesidades, teoría del establecimiento de metas, teoría del reforzamiento, teoría de equidad; entre otras.

Por otra parte tenemos la toma de decisiones del individuo dentro de la organización, así, se puede decir que todos los miembros de la organización toman decisiones ya sea de una o más alternativas. También estas decisiones son tomadas desde los directivos hasta los empleados, por ejemplo: un supervisor puede decidir sobre los planes de producción de la organización, y un empleado sobre hacer caso o no a su jefe.

El problema de las decisiones dentro de la organización es sobre el grado de racionalidad de quiénes las toman, es decir, cómo es en realidad que se toman las decisiones sobre los problemas que ocurren, los criterios que utilizan, etc.

De igual manera la toma de decisiones nos remonta a saber que todos los individuos piensan y razonan antes de actuar, por lo que al analizar cómo es este proceso, se predice o se explica cómo es su comportamiento.

3.2.3 Grupos

Otro elemento en la organización es la existencia de los grupos. Se puede definir como “dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares.” (Robbins, p. 101)

Así también, tenemos dos tipos de grupo que se dan dentro de la organización: los informales y los formales. Por un lado, los grupos formales son los que están estipulados por la estructura de la organización; mientras que los grupos informales son alianzas que se dan de forma natural dentro de la empresa.

Los grupos también necesitarán de una orientación y una dirección que los llevé a cumplir con las metas y objetivos de la organización, para ello es necesario el papel dentro de la organización, que se da naturalmente o es impuesto dentro del organigrama.

Hay cosas que el individuo solo no puede lograr dentro de la organización, esto es con referencia en cuanto al poder dentro de la organización, pues es mediante la acción del grupo que se pueden alcanzar los objetivos.

3.3 Análisis Cuantitativo de la Comunicación

3.3.1 Redes de comunicación

Dentro de este apartado se definirá, principalmente, la definición de red, canal y estructura de comunicación. Para ello también, se demostrará cuál es el tipo de red, y cuál es el tipo de estructura que se encuentra en la organización estudiada; lo anterior principalmente para comprender la noción de grupo social y su proceso de interacción e intercambio de significación.

Ahora bien, estos procesos son diversos y estas comunicaciones son las que establecen los tipos de estructura que se forman dentro de la organización. En efecto, “un proceso de comunicación supone entonces una infraestructura material sin la cual toda comunicación resulta imposible.” (Flament, p. 14).

Por otro lado, también se debe comprender la definición de canal de comunicación como el conjunto de condiciones materiales para que un individuo pueda dirigir comunicaciones a otro.

En consecuencia, una red de comunicación se refiere “al conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo.” (Flament, p. 16), es decir, un conjunto de posibilidades materiales de comunicación.

Por su parte, la estructura de comunicación se relaciona con el conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo, es decir, el contenido de los mensajes intercambiado por uno o más individuos. Ya definidos estos conceptos, es importante diferenciarlos, pues una red es la posibilidad de comunicación, mientras que la estructura es la comunicación que se da realmente dentro de la organización.

Estos dos conceptos son importantes en el modo en que se lleva a cabo el papel de la comunicación en la vida de los grupos y actores dentro de una organización. Pues, como ya se mencionó, una cosa es que la comunicación sea establecida y otra es, como en realidad se origina y se crea armonía o conflictos dentro de una empresa.

Mediante éstas descripciones, ahora pasaremos a ver cuál es el tipo de red de comunicación de la organización estudiada y qué tipo de estructura nos encontramos y se mencionarán las siguientes:

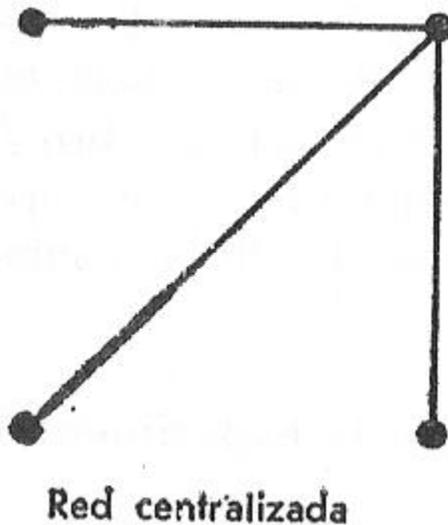


Ilustración 3. 1 Imagen de tipo de red centralizada según el autor Flament

Ahora bien, si una red de comunicación es centralizada y la estructura de igual modo, se debe a que “los grupos que trabajan en una red centralizada adoptan la estructura centralizada: es el caso en que los esquemas de la red y los de la estructura coinciden de forma perfecta.” (Flament, p. 252)

3.3.2 Auditoría Comunicativa

Dentro de este apartado se eligió una técnica para el diagnóstico de la comunicación dentro de Ponte Almeja. Estas técnicas fueron analizadas del texto de Paul Timm llamado *Diagnóstico de la Comunicación dentro de la Organización*. Así, hay nueve técnicas para poder evaluar y auditar el nivel de comunicación en una empresa de manera sistemática, son las siguientes:

- Análisis de la comunicación (incidentes críticos). Esta técnica es apropiada para la comprensión de una fuente de problemas. Consiste en que el empleado describa principalmente los errores que comete, a lo que llamaremos comunicación quebrantada o incidentes críticos.

- Herramientas y mediaciones en la comunicación. Consiste en registrar y monitorear la actividad de una organización, es decir, llevar a cabo un registro de acciones de comunicación.
- Clima comunicativo.(véase en la aplicación de la técnica, en este mismo apartado).
- El flujo de información a través de la organización. En esta técnica se hace un análisis que nos ayuda a predecir cómo fluirán los mensajes en el futuro. También se pueden detectar problemas de comunicación tales como: sobrecarga, aislamiento de la comunicación, distorsión y opiniones potenciales de los líderes.
- Efectividad de la comunicación interpersonal. Aquí se evalúa cómo es la comunicación cara a cara.
- Efectividad de juntas o conferencias. Existen varios modos de aplicarla, y también sirve para evaluar cómo la efectividad de un líder.
- Resúmenes y presentación oral. Acciones como grabarse en video pueden ayudar al funcionamiento de esta técnica.
- Habilidad para escuchar. Se requiere de más de dos personas. Hay distintos ejercicios para poder detectar cómo es que sabemos escuchar.
- Habilidad en la comunicación escrita. Revisión sistemáticas de memos o cartas de la organización.
- Habilidad en la redacción y lectura de mensajes. Aquí se evalúa la legibilidad de algún escrito para enviar mensajes.

En este trabajo, se utilizó la siguiente técnica de investigación cuantitativa tomada de las lecturas de *Diagnóstico de la Comunicación de la Comunicación en las Organizaciones*, llamada *Diagnóstico de Clima Comunicativo* en su variante Medidas de Discrepancias que se refiere al diagnóstico del clima comunicativo.

La técnica fue seleccionada a partir de los problemas existentes en la organización, relacionada con la insatisfacción del personal; pero también para conocer lo que los actores de la empresa perciben en cuanto a la comunicación de la misma. El uso de la técnica se refiere a la comparación de las respuestas que se obtienen a partir de la aplicación de un cuestionario que consta de 35 preguntas el cuál es el siguiente:

1. El fracaso de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la empresa es una evidencia de la falta de aprecio y de valoración hacia el empleado.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

2. Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

3. Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y empleados es a través de los diversos medios de comunicación informal.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la gerencia deberán ser comunicados a sus empleados afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

7. Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

8. La compañía debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutua entre empleados y gerencia.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

9. La gerencia debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

10. Los empleados deberían ser informados de problemas en su propio ambiente de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informe el porqué de tales cambios.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

12. Los empleados bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

13. Los empleados deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

14. Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquéllos a quienes supervisa.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

16. Los miembros de determinado grupo afectado, deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se dé al resto de la compañía.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

17. La gerencia debería dar información completa acerca de la planeación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazos.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

18. El empleado se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros del departamento de personal.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

19. Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

21. El mejoramiento en el trabajo personal está influido por el grado en que el empleado entiende, acepta y apoya las acciones tomadas por la gerencia.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

22. El empleado debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

24. La gerencia debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucren a la empresa que afectan al empleo y a su imagen pública.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

25. Los empleados deberían tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

26. Los empleados cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

27. Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

28. Si se presenta un problema en el que un empleado quisiera intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina, ¿debería sentirse libre de hacerlo?

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

29. Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

30. La mayoría de los empleados quieren saber más acerca de la compañía de la cual forman parte.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

31. Esta compañía tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

32. Los empleados deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la empresa para obtener ganancias y utilidades.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

33. La difusión informativa y noticiosa en la empresa es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

35. Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa.

1 2 3 4 5 6 7

En fuerte desacuerdo En fuerte acuerdo Desacuerdo Sin Opinión De cuerdo En fuerte Acuerdo En muy fuerte Acuerdo

Como ya se mencionó, este cuestionario se aplica a uno de los supervisores de alguna área y a sus empleados. Para poder analizar a Ponte almeja, se aplicó el cuestionario a las dos áreas conflictivas que son cocina y piso: al chef y a un capitán de meseros; asimismo se analizó las respuestas de 12 integrantes de estas dos áreas. Lo anterior se tomó así, ya que parte del personal no quiso contestar al cuestionario por motivos personales.

Las discrepancias obtenidas de acuerdo al cuestionario se expondrán en la siguiente tabla:

No de afirmación del cuestionario	Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6
Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del supervisor	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio de error del supervisor
1	5.25	6	0.75	0	1	1
2	6.25	6.5	0.25	0	1	1
3	5.75	6.5	0.75	0	1	1
4	4.83	3.5	-1.33	1	2	3
5	5.25	6.5	1.25	1	2	3
6	4.83	6	1.17	1	2	3
7	6	6	0	0	1	1
8	6.08	6.5	0.42	0	1	1
9	6	5.5	-0.5	0	1	1
10	5.5	6.5	0.92	0	1	1
11	6.16	6	-0.16	0	1	1
12	5.91	6	0.09	0	1	1
13	4.66	6	1.34	1	2	3
14	6	6	0	0	1	1
15	5.75	6	0.75	0	1	1
16	5.58	6	0.42	0	1	1
17	3.75	6.5	2.75	2	3	5
18	5.66	6	0.34	0	1	1
19	5.33	6	0.67	0	1	1
20	5.33	6	0.67	0	1	1
21	4.83	5	0.17	0	1	1
22	5.75	6	0.25	0	1	1
23	5.91	5	-0.91	0	1	1
24	5.08	5	-0.08	0	1	1
25	5.25	5	-0.25	0	1	1

26	5.75	5	-0.75	0	1	1
27	5.25	5	-1.25	1	2	3
28	3.91	4.5	0.59	0	1	1
29	6.08	5	-1.08	1	2	3
30	4.91	5	0.09	0	1	1
31	5.66	5	-0.66	0	1	1
32	5	5	0	0	1	1
33	4.75	5	0.25	0	1	1
34	6.33	6	-0.33	0	1	1
35	6.25	6	-0.25	0	1	1

Tabla 3.1 Resultado de la técnica cuantitativa utilizada Medidas de Discrepancia

La tabla anterior surge de los resultados de las respuestas del cuestionario aplicado a los empleados y supervisores. También se toma la siguiente escala de medición, para poder marcar el margen de error, y darle un valor a la diferencia del resultado de las respuestas:

Columna 3 Diferencia	Columna 4 Unidad de error asignada.
de 00 a .99	0
de 1 a 1.99	1
de 2 a 2.99	2
de 3 a 3.99	3
de 4 a 4.99	4

Tabla 2.2 Escala de Medición de gravedad de las discrepancia según la Tabla 1

Ahora bien, los resultados en la Columba 6, que es el promedio de error del supervisor, revelan los problemas de comunicación detectados en la organización. Si el resultado es mayor a 3 en cada respuesta quiere decir la gravedad del problema de comunicación, entre más alto sea el número mayor es el problema.

Dentro de los resultados arrojados, la pregunta 17 fue la que presento mayor problema. Mientras que las pregunta 4, 5, 6, 13 y 29, fueron las que sólo presentaron un grave problema de comunicación, pero no tan fuerte como el de la pregunta 17.

Principalmente, el problema se encuentra en que no todos los empleados dentro de la organización conocen toda la información referente dentro de la organización. La gerencia no ofrece información acerca sobre la planeación, tanto de corto, como de mediano y largos plazos.

En cuanto a los demás problemas se refieren de igual manera en la falta de información sobre las tomas decisiones de la gerencia hacia sus empleados, así como la forma de comunicación entre ambos.

Finalmente se debe poner atención al tipo de comunicación que se tiene entre empleados y gerencia, pues el conflicto entre estos es una afectación severa al formar los grupos; así mismo, se crean problemas al no tener un buen líder que logre que sus empleados también cumplan con los objetivos de la organización.

3.3.3 Carácter de la organización

Ya diagnosticado el problema sobre el funcionamiento, grupos y actores; ahora conoceremos cuál es el carácter de la organización. La importancia de esto se refiere a la descripción, categorización e identificación de la organización.

Estas identificaciones se dividen en organizaciones extravertidas o introvertidas; también a sensatas o intuitivas; pensantes o sensibles; y por último, juzgadoras o perceptivas.

Para conocer el carácter organizacional de Ponte Almeja, se recurrió a estas definiciones de carácter organizacional con base al autor William Bridges, quién propone un test para describir al tipo de organización y definir cómo es. El cuestionario siguiente se aplicó al gerente de la unidad, quien cuenta con el perfil más o menos establecido por el autor de éste test:

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
1. ¿Presta la organización más atención a las demandas de los clientes o a lo que sabe que hace mejor?	Clientes			Lo que hace mejor
	1	2	3	4
2. ¿Es la organización mejor para producir y entregar productos/ servicios establecidos o para planear y crear nuevos?	Producir/ entregar			Planear/ crear
	1	2	3	4
3. ¿Qué es más importante para la organización: sistemas eficientes o gente dedicada?	Sistemas			Gente
	1	2	3	4
4. ¿Explica la organización los detalles de sus políticas y procedimientos o evita los detalles para que cada cual desarrolle su propio estilo?	Explicar			Evitar detalles
	1	2	3	4
5. ¿Pueden los empleados apreciar qué está sucediendo en el interior o es la toma de decisiones invisible para la mayoría —con las decisiones simplemente apareciendo de manera misteriosa?	Muy abierta			Muy cerrada
	1	2	3	4
6. ¿Basa el liderazgo sus decisiones en información detallada sobre la situación o en tendencias generales y una gran imagen o concepto de lo que está sucediendo?	Información detallada			Gran imagen
	1	2	3	4
7. ¿Le pide la organización a la gente desarrollar con efectividad sus funciones oficiales o que apliquen sus talentos individuales en toda su extensión?	Funciones oficiales			Talento individual
	1	2	3	4

Imagen 3.1 Cuestionario aplicado de Bridges.

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
8. ¿Diría usted que la organización enfatiza llegar a decisiones rápidas o analizar las cosas desde todos los ángulos, aun cuando tome más tiempo?	Decisiones		Analizar todos los ángulos	
		2	3	4
		1		
9. ¿Se toman las decisiones con frecuencia de acuerdo a los datos del mercado o por factores internos como las creencias de los líderes o la capacidad de las instalaciones?	Datos de mercado		Factores internos	
		1	2	4
			3	
10. ¿Está el curso de la organización dominado por las realidades de la situación presente o por las posibilidades futuras percibidas?	Realidades		Posibilidades	
		1	2	4
			3	
11. ¿Cómo se toman realmente las decisiones organizacionales —con la cabeza (atemperada con humanismo) o con el corazón (balanceado con la información)?	Cabeza atemperada		Corazón balanceado	
			3	4
		2		
		1		
12. ¿Si la organización tiene una falla, se debe a que toma decisiones con demasiada rapidez o a que mantiene abiertas demasiadas opciones por mucho tiempo?	Muy rápidas		Demasiadas opciones	
			3	4
		2		
		1		
13. ¿Colabora la gente de la organización y sus unidades componentes en forma natural y desde el principio de un proyecto o lo hacen incómodamente después de haberse fijado sus posiciones separadas?	Desde el principio		Después del hecho	
		1	3	4
			2	

Imagen 3.2 Cuestionario aplicado de Bridges.

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
	Pasos	2	3	4
14. ¿Cuando se están discutiendo cambios, qué recibe más atención, el plan paso a paso para llegar al destino o la visión de hacia dónde van las cosas?	1	2	3	4
15. ¿Qué se toma más en serio en los aspectos personales, los principios y estándares generales o las circunstancias y situaciones individuales?	Principios	2	3	4
16. ¿Actúa la organización con más frecuencia base en prioridades preestablecidas o en función de las oportunidades detectadas en el entorno externo?	Prioridades	2	3	4
17. ¿Qué factores dictan las acciones de la organización, la influencia de los competidores y clientes o su propio sentido de identidad y misión?	Relaciones	2	3	4
18. ¿Es la organización mejor para fabricar productos y datos confiables o para generar ideas y diseños innovadores?	Productos confiables	2	3	4
19. ¿Qué significa <i>comunicación</i> en la organización, proporcionar información o estar en contacto con sus grupos constituyentes?	Proporcionar información	2	3	4
20. ¿Se basa la organización en procedimientos claramente establecidos o en "jugarla como se presente"?	Procedimientos	2	3	4

Imagen 3.3 Cuestionario aplicado de Bridges.

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
21. ¿Qué determina en general la dirección de la organización, los desafíos externos o los recursos internos que posee?	Desafíos			Recursos
	1	2	3	4
22. ¿Cómo describiría el liderazgo de la organización, sólido y con los pies en la tierra o intuitivo y visionario?	Pies en la tierra			Visionario
	1	2	3	4
23. ¿Cuál es la mejor descripción de la actuación de los gerentes, aplican políticas racionales o son sensibles y humanos?	Políticas racionales			Sensible y humana
	1	2	3	4
24. ¿Es más frecuente que la organización quiera llegar a una decisión o busque otras opciones?	Decide			Busca otras opciones
	1	2	3	4
25. ¿Es la organización bastante abierta a la influencia de empleados, clientes e incluso el público o es un sistema muy cerrado?	Abierta			Cerrada
	1	2	3	4
26. ¿Enfatizan los valores de la organización actuar en forma práctica y confiable o ingeniosa e inventiva?	Práctica			Ingeniosa
	1	2	3	4
27. Cuando la gente de la organización habla de "hacer lo correcto", ¿se refieren a lo lógico y racional o a lo humano y sensible?	Lógico y racional			Humano/sensible
	1	2	3	4
28. ¿Cómo describiría el estilo de la organización, aferrarse a la tierra firme o navegar por un río de cambios?	Tierra firme			Río de cambio
	1	2	3	4

Imagen 3.4 Cuestionario aplicado de Bridges.

PREGUNTA	CALIFICACIÓN			
29. En términos de estrategia, ¿es impulsada la organización por las necesidades de sus clientes y las acciones de sus competidores o por sus capacidades funcionales y profesionales?	Clientes/ competidores 1	2	3	Funcional/ profesional 4
30. Cuando se deben hacer grandes cambios, ¿prefiere la organización hacerlo de manera incremental (en pasos pequeños) u holística (con una transformación de una sola etapa)?	Incremental 1	2	3	Holística 4
31. ¿Se podría describir la organización como una estructura con posiciones basadas en tareas (donde las relaciones son secundarias) o en un sistema en el cual las relaciones son casi tan importantes como las tareas?	Basada tareas 1	2	3	Basada en relaciones 4
32. Al planear proyectos, ¿se programan en general con gran rigidez y fechas fijas o de manera flexible para cambiar de acuerdo a las circunstancias?	Muy programados 1	2	3	Cierta flexibilidad 4
33. ¿Trabaja bien la organización con proveedores, socios de inversiones conjuntas y asociaciones profesionales o prefiere trabajar sola?	Trabaja con otros 1	2	3	Trabaja sola 4
34. ¿Qué describe mejor a su empresa, seguir con lo probado y comprobado o aventurarse a lo audaz?	Probado y comprobado 1	2	3	Inversiones audaces 4

Imagen 3.5 Cuestionario aplicado de Bridges.

35. ¿Cómo describiría el estilo del líder o del liderazgo de su organización, criticismo o aliento?	Criticismo			Aliento
	4	2	3	4
36. ¿Tiene la organización más tendencia a planear su futuro o a reaccionar sobre la marcha?	Planear el futuro			Actuar sobre la marcha
	1	2	3	4

Quando haya terminado de contestar, anote las calificaciones numéricas de las treinta y seis preguntas en el espacio al lado de cada número de pregunta en la siguiente lista. Después sume los resultados de cada columna y convierta el valor numérico en una letra de acuerdo a las instrucciones (por ejemplo, 22 o menos es E, 23 o más es I).

1	2	3	4
1 <u>1</u>	2 <u>4</u>	3 <u>2</u>	4 <u>2</u>
5 <u>3</u>	6 <u>3</u>	7 <u>1</u>	8 <u>1</u>
9 <u>3</u>	10 <u>3</u>	11 <u>1</u>	12 <u>1</u>
13 <u>2</u>	14 <u>1</u>	15 <u>3</u>	16 <u>1</u>
17 <u>1</u>	18 <u>3</u>	19 <u>1</u>	20 <u>2</u>
21 <u>3</u>	22 <u>4</u>	23 <u>1</u>	24 <u>1</u>
25 <u>1</u>	26 <u>1</u>	27 <u>1</u>	28 <u>1</u>
29 <u>1</u>	30 <u>2</u>	31 <u>1</u>	32 <u>1</u>
33 <u>1</u>	34 <u>1</u>	35 <u>1</u>	36 <u>3</u>
TOTAL <u>E</u>	TOTAL <u>S</u>	TOTAL <u>T</u>	TOTAL <u>J</u>
(22 = E; 23 = I)	(22 = S; 23 = N)	(22 = T; 23 = F)	(22 = J; 23 = P)

De acuerdo con el índice de carácter organizacional, el carácter de su organización es

E S T J

Ilustración Imagen 3.6 Cuestionario aplicado de Bridges.

Ahora bien, dentro del test se encontraron las siglas ESTJ, que se traducen según al resultado del test como una organización de carácter: Extravertida, Sensata, Pensante y Juzgadora.

Explicando respecto al carácter que arrojó el test, podemos que explicar que la organización tiende a ser jerárquica; es una organización sólida pero con un debilidad sustentada en la rigidez; preserva y protege su manera de trabajar y tiene interacciones formales.

Es pertinente mencionar, que éste cuestionario no sólo se enfoca en la opinión o en las respuestas de una sola persona. El anterior test, sólo se aplicó al gerente de unidad, pues según la aplicación del formulario, éste fue el que pudo comprender el cuestionario y la disponibilidad para realizarlo.

Sin embargo, el carácter de la empresa que arroja el test, en efecto tiene características similares a las de la organización. Las relaciones se centran en la formalidad y la rigidez siempre está presente gracias a que los problemas y las decisiones son tomados por la gerencia.

3.4 Principales Escuelas del comportamiento organizacional y la importancia de la comunicación

Es importante señalar qué tipo de organización es Ponte Almeja, para esto se dará una explicación sobre los estudios de las escuelas de la organización.

Iniciemos describiendo las cuatro fuertes corrientes teóricas del comportamiento organizacional: la clásica, la humanista, la de sistemas y la de contingencia.

La teoría clásica la inició Max Weber que comenzó a analizar a las organizaciones para un mejoramiento de la sociedad industrial, y así servir mejor a las crecientes demandas de ésta.

Posteriormente, Frederick Taylor (ingeniero y científico estadounidense) siguió esta escuela con la misma idea de crear principios básicos para “la optimización de la producción, con base en los “tiempo y movimientos”, nombre con el que

también se identifican las ideas de este autor; en ocasiones de manera simplista”; (Collado, p. 21). Este autor, es uno de los más criticados por dejar a un lado al recurso humano y poner mayor atención a la productividad a través de la ciencia y la investigación que se enfocan en cuatro principios de igual manera como una manera de control.

La teoría clásica siguió con Henri Fayol que de igual manera propone distintos puntos utilizados en algunas empresas para el mejoramiento de la administración; pero que no toman en cuenta al factor humano, sin embargo, como ya se mencionó, siguen utilizándose por algunas organizaciones.

Más adelante surge la escuela humanista, que rescata principalmente el elemento humano, lo que fue un descuido de la teoría clásica. Esta escuela es de gran importancia pues aquí surgen los principales aspectos del recurso humano que son: la motivación, el liderazgo, las relaciones y la comunicación informal, entre otras premisas.

Así mismo está la teoría de sistemas que, como ya se ha visto en el primer capítulo de este trabajo de investigación, postula que es importante reconocer a la organización como sistema vivo y biológico que se relaciona con otros sistemas. De este modo, esta teoría se complementa con la clásica para que el papel de la comunicación pueda intervenir en el desarrollo, la importancia y la necesidad de las organizaciones.

Finalmente se encuentra la teoría contingente la cual surge como “la estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.” (Collado, p. 32)

Ya mencionadas las escuelas del comportamiento organizacional es posible describir a la organización estudiada con elementos de la teoría clásica y muy pocos de la teoría humanista y la de sistemas; no hay presencia de la teoría contingente.

La organización cuenta con reloj checador, además busca la mayor venta posible siempre a través del esfuerzo de su personal, sin embargo, da pocos beneficios para motivar a sus trabajadores.

Actualmente se ofrecen cursos de capacitación, pero siempre buscando la mayor productividad del restaurante y con muy poca motivación, lo cual se ve reflejado en el problema de rotación de personal diagnosticado en el capítulo anterior. Ahora bien, se pretende el desarrollo de la organización y expansión de la marca a nivel nacional e internacional según la entrevista de Arq. Carlos Godoy Yniestra (ver capítulo 2, pág. 5); pero no se toma en cuenta el factor humano por la falta de elementos imprescindibles poco visibles en la organización, como motivación y búsqueda de líderes, entre otros factores de la escuela humanista.

3.5 Metáforas de la organización

Dentro de este apartado, se utilizarán algunas de las metáforas de Gareth Morgan para seguir definiendo el tipo de organización que es Ponte Almeja, y así: “reconstruir tanto el modelo de comunicación que cada una de ellas presenta como sistema real de funcionamiento como el sistema ideal a construir y fomentar.” (Ruíz. p. 454)

Analizando las metáforas de la organización, también podremos entender de distintas maneras la vida organizacional como algo complejo, y así diseñar y gestionar a la organización desde perspectivas diferentes.

Principalmente plantearemos la metáfora de la máquina, que consiste en semejar a la organización con conceptos como la máquina y el reloj; pero que además plantea el tipo de comunicación de la siguiente manera: “deduce una situación de flujos de comunicación cuya optimización requiere que la comunicación sea fundamentalmente vertical, de arriba abajo, y compuesta substancialmente de órdenes e instrucciones.” (Ruíz, p. 455).

Sin embargo, entendiendo ésta metáfora, comprendemos que algunas organizaciones hoy en día pretenden proveer una alta productividad obteniendo en la mayoría de los casos malos resultados. Algunas semejanzas de una organización a una máquina son: la precisión, la exactitud y la forma rutinaria.

Comprender a una organización con ésta metáfora, es regresarnos a las escuelas clásicas de la organización, donde hay puntos pertinentes que rescatar y se maneja en la organización analizada. Efectivamente, planear, controlar, dirigir y establecer objetivos son técnicas importantes para el desarrollo organizacional, sin embargo, implementar estos aspectos es llevar la racionalidad a la empresa, cosa que es importante, pero que no resuelve los problemas que se dan a partir de las relaciones humanas.

Otras características que tienen las empresas inmersas en la metáfora de la máquina son: la jerarquización marcada, los problemas humanos en la organización, deshumanización, burocracia sin límites y la dificultad de adaptarse a cambios que surgen en el entorno.

Las características de la metáfora de la máquina se asimilan a la de la organización analizada. Al detectar en los apartados anteriores la falta de motivación y la poca identificación del personal con la empresa, se puede decir de la organización mediante la metáfora mecanicista, que la estructura de ésta es: “trabajar exactamente como sea posible, a través de patrones de autoridad, es decir, en términos de responsabilidad, de los trabajos y el derecho a dar órdenes y exigir una exacta obediencia.” (Morgan, p. 15 y 17)

Así encontramos como comienzan a operar erróneamente las organizaciones al no tener respuestas para los problemas que surgen dentro de ellas, pues una máquina está diseñada para un solo objetivo y con el fin de alcanzarlo. De este modo, empiezan a realizar numerosas juntas dónde se tratan a resolver los problemas de ésta, pero la información llega distorsionada al personal, se tratan

de ocultar los errores y los directivos buscan ayuda especializada que retrasa y hace más insuficiente la llegada de la solución a los problemas organizacionales de la empresa.

3.6 Organización y comunicación.

Finalmente, ya hemos detectado a nivel cuantitativo cuáles son los problemas refiriéndonos a los actores y grupos de la organización. Ahora bien, mencionar el problema de la comunicación nos ayudará a situarla para saber cómo es que se diseñará parte de una propuesta de intervención.

Podemos decir, que la intervención comunicativa en la organización es un acto de largo plazo, sin duda, esto con base a la detección de los problemas significativos asequibles para que la comunicación pueda mediarlos. Como ya se vio, los elementos dentro de la organización se encuentran en constante interacción, es decir, los grupos, los individuos, la estructura, la cultura y los comportamientos.

Es por eso que el análisis de la comunicación comienza a partir de distintos niveles, ya sea el de entorno, el de estructura y finalmente el de grupos y actores, para poder realizar la pertinente propuesta de intervención comunicativa. Por eso “es imposible analizar en detalle sólo uno de estos componente sin examinar- aunque más no sea someramente- otras facetas del funcionamiento.” (Bartoli, p. 158)

Sin embargo dentro de éste capítulo sólo se han medido los problemas encontrados dentro de la organización respecto a los grupos y actores, pero no se han interpretado. A continuación se hará un breve análisis de los problemas detectados en el nivel cuantitativo.

Principalmente se detectó una red y una de estructura de comunicación centralizadas, dónde principalmente no hay mucha participación ni comunicación entre los miembros de la organización.

Posteriormente mediante la Auditoria Comunicativa y la técnica de Diagnóstico de Clima Comunicativo se detectaron más problemas que se dan a partir de las relaciones de actores y grupos.

Los problemas de comunicación se dan principalmente por la poca importancia que se le da a ésta; en Ponte Almeja se restringe la información a sus empleados, y ofrece poca comunicación entre su gerencia y sus empleados.

Respecto a la falta de comunicación y la poca importancia que se le da en la organización estudiada, nos damos cuenta que la empresa aún se encuentra en las escuelas clásicas de la administración, por lo que es importante realizar nuevas propuestas donde se tomen en cuenta los beneficios que la comunicación ofrece a la organización y a sus empleados. Otro aspecto importante a tratar de la organización, es que no hay suficiente libertad de los empleados para expresar errores de la misma.

A partir de comprender las distintas escuelas y metáforas que existen de la organización, podemos comprender como es que funciona la organización. Posteriormente, con el análisis del tipo de comunicación que se da a partir del entendimiento de las redes y la estructura que tiene una organización, sabremos cómo es la comunicación interna dentro de ella.

Asimismo, en Ponte Almeja tenemos una organización enfocada y direccionada hacia las escuelas clásicas de la organización y como ya se ha mencionado, la comparamos con la metáfora de la máquina.

Al conocer también el tipo de carácter que tiene una organización, sabremos cómo son los miembros dentro de ella y así, con otras técnicas de investigación cuantitativa -que son a partir del cuestionamiento de los empleados y directivos-, sabremos cómo es que se comportan los integrantes de ésta.

Hemos presentado y medido los problemas que se presentan en la organización, pero ahora se realizará un análisis más profundo, es decir, se explicará las representaciones sociales que existen en la empresa.

Capítulo IV

**Interpretación del
discurso sobre los
problemas existentes de
los actores y grupos.**

El propósito de este capítulo es explicar los problemas comunicativos detectados en el anterior de una manera cualitativa. Como ya se vio, en el capítulo anterior se midieron los problemas que existen dentro de la organización estudiada a nivel cuantitativo, es decir, se registraron y también se midió la gravedad; así como también fueron observados e identificados mediante el análisis de los actores y grupos.

En este apartado la intención es explicar los problemas de la organización mediante el discurso de los miembros de ésta, lo anterior con técnicas cualitativas como lo son: la entrevista, el grupo de discusión y el flash ethnography.

La importancia del análisis del discurso es explicar los problemas observados cuantificados en el capítulo anterior mediante la significación e interpretación de la realidad social de los actores y grupos de la organización a nivel cultural.

Así la realidad social es dada por las representaciones sociales a partir de la significación, las cuales dan un panorama para conocer cuál es la opinión subjetiva de los hechos sociales que se presentan en un grupo, o una organización y además nos da una visión del comportamiento de éstos.

Sin duda alguna, los procesos de enculturación de los grupos en el resultado de las percepciones, interpretaciones, interacciones y manipulaciones del mundo de signos y códigos que existen y fueron dados a ciertos grupos. Conociendo y analizando lo anterior, podremos saber cómo mediar los conflictos que existen dentro de la organización a nivel comunicativo.

De este modo, a partir de las representaciones sociales se explicará también cual es la complejidad del ser humano para producir distintas representaciones que se modifican así mismas y a su vez dan sentido a sus relaciones.

También se dará una explicación de los problemas en la organización a partir de la técnica cualitativa seleccionada y se dará el resultado de las interacciones y conflictos encontrados, así como las subculturas encontradas dentro de esta.

Posteriormente se explicará la mediación comunicativa haciendo referencia a Manuel Martín Serrano y Habermas, así como la propuesta de mediación para posteriormente realizar una propuesta de comunicación efectiva.

4.1 Problemas detectados en la organización a partir de las técnicas cuantitativas.

Como se observó en el capítulo anterior los problemas que se detectaron a partir de la observación de actores y grupos, fueron a nivel comunicativo. La intención de este capítulo es explicarlos a partir de técnicas cualitativas (en específico la entrevista), para analizar el discurso de los miembros de la organización.

Es importante llevar un registro de los problemas detectados así como su medición. Con las técnicas cuantitativas existen ciertas limitaciones, pues se basan estrictamente en la observación de los hechos de un grupo social. A diferencia de las técnicas cualitativas éstas hacen una interpretación del discurso de los actores y nos ayuda principalmente a explicar los problemas.

De este modo, se pretende analizar los problemas comunicativos que existen dentro de la organización estudiada de modo cualitativo, es decir, elaborando un análisis de la realidad social que viven los actores de Ponte Almeja Galerías Atizapán.

Los principales problemas que se detectaron en la organización como ya se mencionó, fueron a nivel comunicativo tales como:

- Falta de información hacia los empleados sobre cambios dentro de la empresa. Aquí podemos señalar que existe poca información difundida en la empresa, es decir, los avisos con mayor pertinencia sobre importantes cambios dentro de la organización no son comunicados, a lo que la incertidumbre siempre se encuentra a las vísperas de la organización.
- Poca participación de los empleados dentro de la organización. Dentro de los posibles cambios para una mejora organizacional u ambiente comunicacional, las opiniones de los empleados no siempre son tomadas en cuenta. Lo anterior también se debe, a que los directores de la empresa

se preocupan más por contratar a gente especializada, pero nunca tomando en cuenta la participación de su personal más antiguo.

- Mala comunicación entre jefes y empleados. El modelo funcionalista desde las escuelas clásicas de la organización hasta los modelos más viejos de comunicación organizacional, se ven reflejados en este problema. Esto es gracias a la centralización de poder en el organigrama que sostiene la empresa, anulando la participación de los miembros que se encuentre en el nivel más bajo de la estructura organizacional de la empresa.
- Ineficiencia de la comunicación informal. A pesar de que la empresa informa desde su corporativo la información pertinente, esta no es suficiente ni mucho menos se distribuye a todo el personal de la unidad analizada. Existen manuales, memorándums, avisos, reglamentos que emite la empresa y se colocan en el pizarrón de los empleados, sin embargo, esta no llega a todos del mismo modo llevándonos a que la organización aún tiene el concepto de comunicación más reduccionista.

Ahora bien, a partir de las discrepancias ya cuantificadas en el capítulo anterior, se pretenderá conocer cuál es la percepción de los miembros de la organización, pero antes, se explicará la complejidad del ser humano y la de la organización para entender así los problemas en nivel cualitativo.

4.2 La complejidad de la organización

Si bien se ha explicado a lo largo del trabajo, es la relevancia de los estudios organizacionales a partir de la concepción de la organización como sistema vivo. Pero también es importante reconocer como las organizaciones mexicanas aún no comprenden éstas nociones de la complejidad, y las llevan al modelo funcionalista que se basa solamente para la conservación del poder.

Pero además, también hay un elemento que nos remite a la complejidad de la organización, y es precisamente al ser humano dentro de ella como “caja negra”. Anteriormente, los modelos clásicos de comunicación organizacional, no ha llevado

a analizar al ser humano como un instrumento de razón, y a un modelo reduccionista de comunicación que se basa en: el emisor, mensaje y receptor.

Actualmente en la organización aún se opera con estos modelos, pues se dan poca importancia a la complejidad del ser humano; y es por eso que las empresas aún operan con memorándums, pizarrones, reglamentos y avisos que creen que llega del mismo a todos los miembros de la organización, sin ni siquiera indagar con el tipo de gente que está operando.

Como ya se mencionó, los estudios organizacionales ha dado importancia y relevancia a la Teoría General de Sistemas, iniciada principalmente por Ludwing Von Bertalanffy quién principalmente planteo a partir de conceptos biológicos la interacción compleja que existe entre organismos vivos como sistema abierto para comunicarse con otros.

Con esta nueva forma de ver la comunicación siguieron posteriormente los estudios organizacionales. La comparación que existe entre organismos vivos como sistemas abiertos y los sistemas sociales es de gran transcendencia a nivel comunicacional.

De este modo partimos de la idea de Niklas Luhmann (1992) y la idea de la relación que existe entre los sistemas sociales y el código cultural, es decir, como el constante orden social nos remite a la noción de herencia cultural. A partir del concepto de doble contingencia de este autor, entendemos la dimensión social, es decir, como es que los sistemas sociales tienen su propia libre elección.

Partiendo del concepto de sistemas sociales comprendemos que dentro de éstos se encuentran los sujetos de acción, a lo que asociamos con varias posibilidades de acciones. La importancia de estos términos, es la complejidad de los sujetos dentro de una organización; lo anterior gracias a que los sistemas sociales tienen cambios en su mundo que les fue dado (lo que podría pasar en una empresa), por ende, tienen la elección de seguir en él siempre y cuando le siga dando sentido a su mundo.

Estos sistemas sociales son impredecibles, así como la falta de pronóstico para conocer cuál es comportamiento que tienen, sin embargo, se puede controlar su comportamiento a partir de la conducta de sus integrantes.

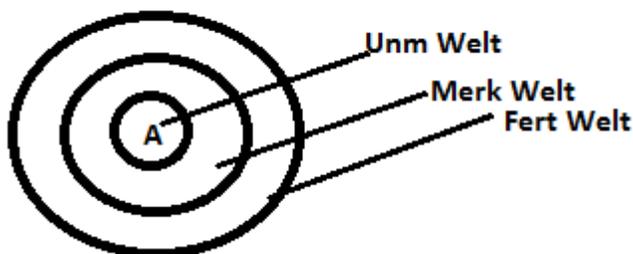
La incertidumbre de los sistemas sociales, nos remite principalmente a que midiendo o tratando de investigar o como ya se mencionó, a pronosticar el comportamiento de algún sistema social en específico, no sirve de mucho; pues “el otro puede actuar de manera distinta de lo que yo espero, sin saber precisamente porque sabe lo que espero.” (Luhmann, N, 1992, p.141)

Finalmente podemos decir que el problema de la doble contingencia, nos remite a la complejidad y principalmente al sentido de las múltiples posibilidades que existen en los sistemas sociales, diferenciándolas de su entorno siempre.

4.3 Subjetividad, acción y percepción

De acuerdo con Abraham Moles el hombre actúa de acuerdo a sus experiencias, haciendo de él una caja negra. Otra afirmación que este autor hace es que en la comunicación no importa el mensaje, ni el medio, así como el emisor, sino el receptor humano. Es decir, se reconoce que el ser humano decide la posibilidad de querer comunicar o no.

Haciendo una crítica a Karl Popper y su modelo de actor-mundo, Moles lo retoma y propone un nuevo modelo en donde el actor realiza una acción en función a su percepción. Los niveles de percepción se señalarán en el siguiente esquema:



Esquema 4.1 Modelo de Abraham Moles donde se señalan los tres niveles de percepción

Señala el autor que principalmente el Unm Welt se refiere a un mundo, el Merk Welt al mundo conocido por el Actor, y finalmente se encuentra el Fert Welt que es el mundo lejano. De este modo, explicamos que la acción según Moles depende de la percepción, es decir, mientras más cercano es el nivel de percepción, más será el del tipo de acción y percepción.

Podemos decir a lo anterior, que el ser humano principalmente no se le es dada la realidad de manera inmediata, sino requiere de la acción comunicativa para poder realizar y asimilar distintos niveles de percepción que le permitirá otras acciones, que a su vez le permitirá el ahorro energía.

4.4 Importancia comunicativa de las representaciones

Se ha explicado la importancia de la complejidad organizacional a través de los sistemas sociales y el sentido que le dan las contingencias que se presentan en su entorno; sin embargo, ahora explicaremos ese sentido que le dan a las cosas a través de las representaciones sociales, es decir, todos aquellos códigos y signos que le dan sentido a un grupo determinado o bien a sujetos de acciones.

Le llamaremos representaciones sociales a la diferencia del ser humano y los animales, pues “en el salto de los patrones expresivos y las representaciones de conductas a las Representaciones Sociales, el lenguaje articulado juega un papel decisivo...”(Revilla, M. CADEC, p.6), lo anterior se refiere a como con el lenguaje podemos nombrar al mundo que nos rodea al cual producimos y recordamos.

La pertinencia de estudiar y conocer las representaciones sociales, es principalmente la de comprender la complejidad de estas. El consenso y las experiencias colectivas, son el sentido de todas éstas relaciones e interacción entre los individuos que configuran la realidad social.

Así, interpretamos y damos diferentes significados de la organización social en cuanto a sus representaciones. Lo anterior, se explica como: “Las representaciones se operacionalizan a través de la experiencia individual, que las

ajusta en función de las condiciones específicas que cada sujeto vive o experiencia.” (Revilla, M. CADEC, p.10)

De este modo se construye el carácter cultural que se les da a los seres humanos y se comparten del mismo modo por los individuos de la sociedad. Ahora bien estas representaciones que forman la cultura, también pierden vigencia, por lo que los sistemas sociales deben ajustarse, pues “son el sentido y dirección de los haceres sociales.”(Revilla, M. CADEC, p.12)

La relevancia de las representaciones sociales en la organización social, es que “cumplen una función importante para las organizaciones sociales porque abonan en los procesos de cohesión, sin embargo, tienen un papel negativo al impedir o retardar los ajustes y el cambio social.”(Serrano, M. 1992, p.86) Sin embargo, es importante no olvidar como estas representaciones también se constituyen y validan a nivel individual.

4.5 Metodología para la investigación de las representaciones.

Como ya se mencionó, la intención de este apartado es aplicar la metodología cualitativa, en el capítulo anterior ya hemos visto la metodología cuantitativa que nos sirvió principalmente para medir los problemas que existen en la organización estudiada, así como registrarlos a partir de análisis y observación de grupos y actores.

Lo anterior, también lo podemos explicar de la siguiente manera: “las significaciones culturales de la comunicación simbólica, estructurada por un sistema de signos intersubjetivo o lenguaje, atravesada por el sentido subjetivo.” (Ortíz, p.172). Como ya ve explicó, las técnicas cuantitativas miden los hechos sociales (el que hacer de los actores), pero no pueden medir como el individuo interpreta lo que vive en la organización, es decir, no existe modo de que una realidad social se pueda cuantificar.

Así de este modo, no menospreciamos la metodología cuantitativa, sin embargo, reconocemos que es importante hacer la diferenciación y el uso pertinente de

cada una, así como la importancia de su aplicación y complementación de una a la otra; fundamentalmente “las aproximaciones metodológicas cuantitativa y cualitativa operan y se desenvuelven en niveles diferentes de la información y comunicación interpersonal.”(Delgado y Gutiérrez: p. 225)

La intención de lo cualitativo es conocer mediante sus técnicas el discurso y significado que los actores de un grupo social le dan al mundo que los rodea. Mediante estas significaciones podemos explicar e interpretar los problemas que ocurre en la organización; y no sólo mencionarlos, cuantificarlos y correlacionarlos.

Las técnicas cualitativas como entrevista y grupo discusión nos llevan a conocer las distintas posibilidades de respuestas que existen en el discurso que arrojan; como también “integran y configuran igualmente la realidad social y reclaman mutuamente en su comprensión y explicación.” (Ortí, A. p. 172)

4.6 Diseño y aplicación de la entrevista

Ahora presentaremos la aplicación de la técnica para conocer los resultados de los problemas comunicativos encontrados en Ponte Almeja sucursal Galerías Atizapán. En este caso se utilizó la entrevista, ya que como menciona Alfonso Ortí, mediante el discurso podemos realizar un análisis de la realidad social, configurada por la propia complejidad y heterogeneidad de los fenómenos sociales.

De esta manera aplicaremos la entrevista que “es un proceso comunicativo por el cual el investigador extrae una información de una persona-“el informante”. (Delgado y Gutiérrez: p.225)

Esta técnica cualitativa nos ayudará principalmente “por la riqueza de sus resultados finales, por su riqueza heurística de las producciones discursivas obtenidas de ella.” (Delgado y Gutiérrez: p. 229)

Por otra parte, la entrevista abierta ayuda a conocer cómo es que los sujetos diversos actúan y reconstruyen el sistema de representaciones sociales en sus

prácticas individuales.⁶ Es decir, conocer los comportamientos de los individuos de acuerdo a la significación que le dan a una práctica correspondiente y que sirve como objeto de investigación.

Los miembros de la organización que se eligieron para realizar esta técnica fueron los siguientes.

Actor	Puesto	Descripción
Actor A	Capitán de meseros	Hombre, 31 años, antigüedad de 2 años en la empresa.
Actor B	Sous Chef	Hombre, 41 años. Antigüedad de 2 años en la empresa.
Actor C	Hostess	Mujer 23 años. Antigüedad de 1 años en la empresa.
Actor D	Vendedor 1	Hombre 37 años. Antigüedad de 2 años en la empresa.
Actor E	Cocinero 1	Hombre 26 años. Antigüedad de 2 año en la empresa.

Tabla 4.1 Cuadro de perfil de los miembros entrevistados

Los tópicos que se manejaron en la entrevista y se eligieron a partir de las discrepancias que se mostraron en la aplicación de la técnica cuantitativa del capítulo 3 de este trabajo, son los siguientes:

- Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, nuevas formas de trabajo, etc.)
- Comunicación Informal (Convivencia)

⁶ Delgado, Juan Manuel y Gutierrez Juan. Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid. Ed. Síntesis.

- Conflictos
- Libertad para expresar ideas
- Participación dentro de la organización por parte de los empleados
- Comunicación Informal (Convivencia)
- Relaciones entre jefes y empleados
- Relaciones entre trabajadores
- Liderazgo
- Motivación
- Percepción de la organización
- Propuestas

Las entrevistas fueron aplicadas en horas de trabajo relajadas, es decir, se planeó el horario pertinente para entrevistar a cada uno, para que los miembros entrevistados se sintieran con la libertad de expresar sus ideas sin presión ni presencia alguna que pudiera afectar a sus discursos.

En las matrices siguientes agruparemos las lexías significativas de cada miembro entrevistado de la organización; lo anterior con la finalidad de apreciar e interpretar la percepción que tienen estos actores de los tópicos planteados en la entrevista.

	Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, avisos, nuevas formas de trabajo, etc)	Comunicación Informal (Convivencia)	Libertad para expresar ideas	Conflictos	Participación dentro de la organización por parte de los empleados	Relaciones entre jefes y empleados	Relaciones entre trabajadores	Liderazgo	Motivación	Percepción de la empresa.
Capitán de meseros	Es mala, no emiten lo que es. A parte, no se me hace tan buena comunicación, porque saturan de información a una persona que es nueva y lo truenan	En ciertos aspectos y en ciertas personas es buena la convivencia, no con todas.	Existe en la empresa. En lo personal se me hace bien que pidan opiniones y nos tomen en cuenta.	Por la misma mala comunicación entre personas. Que por si pasa algo y no te avisan y vas a tomar una decisión que no es.	También existe la oportunidad de participar te escuchan.	En el caso del jefe de piso que es el gerente, es jugar al "yo yo." yo hice, yo dije, yo pedí". Nunca reconoce el trabajo de los demás, es más no deja expresar a su	Hay días en los que se siente un ambiente rico o agradable. Y hay momentos o hay personas que te lo hacen ser pesado el momento laboral.	Tenemos un líder de unidad que para mí no lo es.	No te dan motivación, aquí no hay motivación. Qué	Pues la empresa es una que da la oportunidad de crecer, te dan chance de salir adelante, te dan oportunidad es

Matriz 4.1 Lexías significativas de los actores entrevistados.

Sous chef	Realmente no hay mucha comunicación	Finalmente no es mala, pero podí a ser mejor. Hay veces que a cada uno de nosotros nos gana nuestro ego y de decir: "yo vengo por lo mío y que se chinguen los demás."	No hay esa libertad, tu puedes decir, pero no todas tus opiniones se toman en cuenta	Por la falta de comunicación	... falta esa atención de los líderes de escuchar y darles solución, porque finalmente tu vienes y me planteas un problema, les entra por un oído y les sales por el otro. Sólo escuchan por escuchar.	El problema empieza en los que creen o se sienten los jefes.	No hay un buen liderazgo, porque finalmente tienen que conocer el ámbito restaurantero al cien por ciento.	Falta mucha motivación	Es una buena empresa, pero falta que le pongan más atención a la gente
-----------	-------------------------------------	--	--	------------------------------	--	--	--	------------------------	--

Matriz 4.2 Lexías significativas de los actores entrevistados.

Hostess	La comunicación está mal, la información siempre viene errónea, siempre es información cruzada, alguien dice una cosa, otros dicen otra y al final se contradicen.	Pues es hipócrita, no hay un equipo. En la burla y se llevan demasiado pesado que afecta la convivencia.	No hay libertad expresiones algo u opinas algo, el gerente siempre contradicen y no el tiene la razón	A veces es por chismes, porque cada quien habla de alguien el problema con algunas personas que contradicen y no la corresponden a lo mejor para arreglar el conflicto, y lo hacen más grande por quejarse	Pues no, si das alguna propuesta u opinión te burla del que dicen: "gracias a esta arriba y sigue participando."	No hay respeto, el subordinado a veces que burla del que está arriba y eso se da porque él no se da a respetar	Igual, muchos conflictos por chismes mala comunicación.	Esta en un rango donde puede mandar, pero para mandar hay que acercarse a sus empleados o saber mandar o no imponer porque lo diga yo.	Debería haberla pero no hay. Yo no he visto ningún tipo de motivación. Podrían reconocer o confiar en tu trabajo,	Trácala. Pues aquí no motivan a que trabajen en equipo. Aquí tienen que aplastar al otro para salir adelante
Vendedor	Cuando se malinterpretan esta información llegan los conflictos por molestias personales.	Es amena, es la parte fundamental de un trabajo	Yo aquí no he podido expresar realmente mis ideas, es muy poco el tiempo que le dedico a esta empresa.	La información también provoca conflictos, el no tratar el problema con la persona indicada o no le tratar de solucionar el problema entre dos surge el problema.	No estoy al extensas de que me hagan un monumento por participar.	El respeto hacia las personas es lo que realmente respeta a ti te respetan, sino respetas a las jerarquías no tendrán respeto por ti.	El líder hace falta mucho, porque no debe de gritar, no impone	La motivación que deberían de dar principalmente aquí es darle su lugar a la gente, no tener favoritismo. No tanto monetaria, pero si reconocer el trabajo de cada uno.	Yo lo malo que he visto que los capacitan en otra tienda y los mandan a esta y andan perdidos	

Matriz 4.3 Lexías significativas de los actores entrevistados.

Cocinero 1	...creo que les hace falta un poco, y un lugar apropiado para poder postear su información y que el personal lo lea.	...La gente que laboramos no entendemos algunas situaciones como el <i>déscomode</i> y el estar de alguna forma en una zona de confort.	Muy poca gente opina sobre algo, ya que piensan que pueden o van a ser despedidos por contradecir a su jefe.	...conflictos se han generado de más porque la organización es deficiente.		En lo particular me agrada que mis relaciones entre superiores y subordinados sean sólo eso	Las relaciones entre trabajadores no me parece que sea mala, sólo que debería de haber una mejor organización, para evitar el atrasamiento de platillos .	No hablaré de eso, porque no la conozco en Ponte Almeja.	No voy a hablar de algo que no hay.	La organización es deficiente porque no se practica la eficacia del personal
------------	--	---	--	--	--	---	---	--	-------------------------------------	--

Matriz 4.4 Lexías significativas de los actores entrevistados.

4.7 Reporte de resultados

De acuerdo a las matrices presentadas se realizó una lectura vertical y horizontal sobre las respuestas arrojadas por la entrevista. La primera nos ofrece las semejanzas y diferencias entre los discursos de los participantes; y la horizontal permite encontrar contradicciones y congruencias existentes entre el discurso de cada uno de los participantes.

4.7.1 Lectura vertical

Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, nuevas formas de trabajo, etc.)

Actor A. Es mala, porque no emiten lo que es.

Actor B. Realmente no hay mucha comunicación.

Actor C La comunicación está mal, la información siempre viene errónea; siempre es información cruzada, alguien dice una cosa, otros dicen otra y al final se contradicen

Actor D La información que se distribuye en este lugar de trabajo no es lo suficiente como para tener buenos manuales, y así tener la retroalimentación entre gerentes y empleados.

Actor E... creo que les hace falta un poco, y un lugar apropiado para poder postear su información y que el personal lo lea, ya que no *postean* algo que de verdad sea útil para el empleado, sólo es su rol de descansos y a últimas fechas para un trámite de cómo proceder ante un accidente de trabajo.

Los miembros entrevistados coinciden en la ineficiencia de la comunicación formal dentro de la empresa. Como ya vimos en el capítulo III el problema detectado sobre la falta de comunicación emitida por la empresa hacia los trabajadores es evidente y reconocida por los miembros de la organización; el actor A, B Y C, le

crean adjetivos como errónea, insuficiencia y mala. El actor E señala que ni siquiera es vista y la información difundida no es útil y tampoco pertinente.

Comunicación informal (Convivencia)

Actor A En ciertos aspectos y en ciertas personas es buena la convivencia, no con todas.

Actor B Finalmente no es mala, pero podría ser mejor. Hay veces que a cada uno de nosotros nos gana nuestro ego y de decir: “yo vengo por lo mío y que se chinguen los demás.”

Actor C Pues es hipócrita, no hay un equipo. En la burla y se llevan demasiado pesado que afecta la convivencia

Actor D Es amena, es la parte fundamental de un trabajo

Actor E...la gente que laboramos no entendemos algunas situaciones como el *desmadre* y el estar de alguna forma en una zona de confort.

La comunicación informal de acuerdo con los entrevistados, la mencionan como regular, aunque también denotan que el individualismo está presente en la organización de acuerdo con el Actor B y C. El trabajo en equipo no y el individualismo son adjetivos que le ponen a la comunicación informal en Ponte Almeja Galerías Atizapán.

Libertad para expresar ideas

Actor A Existe en la empresa. En lo personal se me hace bien que pidan opiniones y nos tomen en cuenta.

Actor B No hay esa a libertad, tu puedes decir, pero no todas tus opiniones se toman en cuenta.

Actor C No hay libertad porque si expresas algo u opinas algo, el gerente siempre te contradicen y él tiene la razón

Actor D Yo aquí no he podido expresar realmente mis ideas, es muy poco el tiempo que le dedico a esta empresa.

Actor E Muy poca gente opina sobre algo, ya que piensan que pueden o van a ser despedidos por contradecir a su jefe.

La libertad para expresar ideas si existe dentro de la organización, sin embargo, los actores la ven anulada con relación a los encargados de la empresa de acuerdo con el Actor C y D.

Conflictos

Actor A Por la misma mala comunicación que hay entre las personas. Que por si pasa algo y no te avisan vas a tomar una decisión que no es.

Actor B Por la falta de comunicación.

Actor C A veces es por chismes, porque cada quién habla de algún problema con algunas personas que no corresponden a lo mejor para arreglar el conflicto, y lo hacen más grande por quejarse.

Actor D La mal información también provoca conflictos, el no tratar el problema con la persona indicada o no tratar de solucionar el problema entre dos surge el problema.

Actor E ...conflictos se han generado de más porque la organización es deficiente.

Los miembros de la organización entrevistados, mencionan que en Ponte Almeja Galerías Atizapán los conflictos son generados por la falta de comunicación e información, tanto como de los jefes como de los empleados. También mencionan que hay personas que crean conflictos así como la ineficiencia de los jefes para arreglarlos.

Participación dentro de la organización por parte de los empleados

Actor A También existe la oportunidad de participar y te escuchan.

Actor B-----

Actor C Pues no, si das alguna propuesta u opinión te dicen: “gracias sigue participando.”

Actor D No estoy a extensas de que me hagan un monumento por participar.

Actor E-----

Este problema resalta en la técnica utilizada en el capítulo 3, pues en las Medidas de Discrepancia la falta de participación por parte de los miembros de la organización fue la que se presentó como más grave de todas. Sin embargo, la empresa como tal da la oportunidad de participar, pero en la unidad de Ponte Almeja Galerías Atizapán no lo es, de acuerdo con el discurso del Actor A que afirma que existe la oportunidad de la empresa, y el Actor C afirma que en su lugar de trabajo no la hay.

Relaciones entre jefes y empleados

Actor A En el caso del jefe de piso que es el gerente, es jugar al yoyo:” yo hice, yo dije, yo pedí”. Nunca reconoce el trabajo de los demás, es más no deja expresar a su personal.

Actor B falta esa atención de los líderes de escuchar y darles solución, porque finalmente tú vienes y me planteas un problema, les entra por un oído y les sales por el otro. Sólo escuchan por escuchar.

Actor C No hay respeto, el subordinado a veces que burla del que ésta arriba y eso se da porque él no se da a respetar

Actor D Son buenas, no te digo que excelentes porque todo tipo de empresas hay problemas y roces personales.

Actor E En lo particular me agrada que mis relaciones entre superiores y subordinados sean sólo eso.

El jefe del área de piso, tanto como de cocina, no tienen mención positiva. Pues la falta de respeto, atención al personal, facilidad para solucionar conflictos es clara para el Actor A,B yC. El Actor E menciona la importancia de no tener importancia por alguna relación existente entre él y sus jefes.

Relaciones entre trabajadores

Actor A Hay días en los que se siente un ambiente rico o agradable. Y hay momentos o hay personas que te lo hacen ser pesado el momento laboral.

Actor B. El problema empieza en los que creen o se siente los jefes, por ejemplo.

Actor C Igual, hay muchos conflictos por chismes, mala comunicación.

Actor D El respeto hacia las personas es lo que implica realmente que a ti te respeten, sino respetas a las jerarquías no tendrán respeto por ti.

Actor E Las relaciones entre trabajadores no me parece que sea mala, sólo que debería de haber una mejor organización, para evitar el atrasamiento de platillos.

Los miembros entrevistados tienen percepciones muy marcadas sobre las relaciones entre ellos mismos. Para El Actor A es buena hasta cierto punto, las del Actor B y C señalan la falta de comunicación al respeto; en tanto que el Actor E menciona que esas relaciones en ocasiones afecta el proceso de trabajo. Lo anterior, puede reflejarse en los diversos tipos de relación que existen en la empresa.

Liderazgo

Actor A Tenemos un líder de unidad que para mí no lo es.

Actor B No hay un buen liderazgo, porque finalmente tienen que conocer el ámbito restaurantero al cien por ciento

Actor C Esta en un rango donde puede mandar, pero para mandar hay que acercarse a sus empleados o saber mandar o no imponer porque lo diga yo.

Actor D El líder hace falta mucho, porque no debe de gritar, no impone

Actor E No hablaré de eso, porque no la conozco en Ponte Almeja.

La percepción sobre el líder dentro de la organización es bastante mala. Pues describen a un jefe autoritario, impositor y sin conocimientos. El actor E señala que lo desconoce, sin duda, la figura de un buen líder no es percibida por los miembros de la organización analizada.

Motivación

Actor A No te dan motivación, aquí no hay motivación

Actor B Falta mucha motivación.

Actor C Debería haberla pero no hay. Yo no he visto ningún tipo de motivación. Podrían reconocer o confiar en tu trabajo;

Actor D La motivación que deberían de dar principalmente aquí es darle su lugar a la gente, no tener favoritismo. No tanto monetaria, pero si reconocer el trabajo de cada uno.

Actor E No voy a hablar de algo que no hay.

Como hemos visto a lo largo de este trabajo, existen distintos tipos de motivación, por lo que los miembros de la organización mencionan no sólo la monetaria, sino la del reconocimiento, el actor C y D la remarcan.

Percepción de la empresa

Actor A Pues la empresa es una que da la oportunidad de crecer, te dan chance de salir adelante, te dan oportunidades

Actor B Es una buena empresa, pero falta que le pongan más atención a la gente.

Actor C Trácala. Pues aquí no motivan a que trabajen en equipo. Aquí tienes que aplastar al otro para salir adelante.

Actor D Yo lo malo que he visto que los capacitan en otra tienda y los mandan a esta y andan perdidos.

Actor E La organización es deficiente porque no se practica la eficacia del personal.

La percepción de la organización para los miembros entrevistados que son parte que lo conforman no es tan mala. Sin embargo, si proponen distintas soluciones y propuestas como la capacitación, motivación para trabajar en equipo y atención hacia ellos.

4.7.2 Lectura horizontal

Actor A

El actor ha comienza diciendo que la comunicación formal realmente es pésima, lo cual adjudica a los cambios que se han presentado en la empresa, y además la constante saturación de información hacia los nuevos miembros de la organización, lo cual se ve reflejado en la rotación de personal en todas la áreas.

El tema de comunicación informal menciona que en ocasiones es bueno y en ocasiones no, lo anterior lo relaciona con la actitud del gerente y el reflejo de esto hacia el ambiente laboral, así como también considera que hay personas que ponen mal la convivencia.

En cuanto a la libertad para expresar ideas señala que la empresa da esa oportunidad, sin embargo, no menciona oportunidad alguna dentro de su unidad de trabajo que es la de Ponte Almeja Galerías Atizapan, pero la señala como buena para él.

Los conflictos que se generan en la empresa, este Actor la relaciona con la mala comunicación que existe dentro de la empresa lo cual es evidente para la mayoría de los miembros entrevistados.

Este Actor considera que las relaciones entre jefes y empleados son pésimas; no sólo por la descripción que hace del jefe del piso, sino también por la del jefe de cocina “. En el caso del jefe cocina para mi punto de vista es un mal jefe, es un negrero, explota a su gente. Le pide algo y su respuesta es no, es una persona muy cerrada.”

Su percepción sobre sus jefes sigue siendo mala, pues en el tema de liderazgo es Actor sigue explicando que la figura del líder no es buena, pues menciona que: “...es líder para el mismo, no lo creo que lo sea. Lo respeto porque es mi jefe directo, pero que pase algo y que yo lo tenga que seguir no. De qué surge una situación, motivo o razón, con la pena tú eres el jefe y yo soy un simple mortal.”

En el caso de este Actor, se refiere a la motivación como el reconocimiento de su trabajo y la felicitación de este, pues señala que desde el cambio de gerente el no hay visto esos instintivos.

Las oportunidades dentro de la empresa en general si existen a lo que el Actor señala que “Pues la empresa es una que da la oportunidad de crecer, te dan chance de salir adelante, te dan oportunidades”

Actor B

Este actor tiene la característica de ser uno de los encargados de la cocina y el más seguido por los integrantes de ésta área. De acuerdo con la comunicación formal este miembro de la empresa señala que ésta podría mejorar, a lo que menciona que la comunicación informal también podría ser buena si no existiera tanto individualismo.

En cuanto a la libertad para expresar ideas, menciona que si la hay pero no sirve de nada si no se toman en cuenta. En el discurso de este actor, se menciona la importancia por la gente que trabaja dentro de la empresa, pues señala mucho la relevancia de motivar con dinero o premios el esfuerzo de su personal.

Lo anterior también lo podemos relacionar con su percepción de sobre el liderazgo, pues señala que “falta esa atención de los líderes de escuchar y darles

solución, porque finalmente tu vienes y me planteas un problema, les entra por un oído y les sales por el otro. Sólo escuchan por escuchar.”

En su discurso también encontramos la que su percepción de la empresa es buena, pero podría mejorar dándole a la gente mayor importancia, dice que :” Es una buena empresa, pero falta que le pongan más atención a la gente. Hay veces que se tiran o se desperdician más en cosas que ni siquiera se ocupan, y ese dinero se le podría dar a la gente.”

Actor C

Este es uno de los actores que describe a la gerencia como uno de los impedimentos para que en la organización se pueda expresar libremente las ideas y se pueda participar, ya que señala que “No hay libertad porque si expresas algo u opinas algo, el gerente siempre te contradice y él tiene la razón,”

Otra de las afirmaciones que hace este actor, y lo puede ver gracias a que su puesto que le permite observar cómo se trabajar en la empresa, es principalmente la falta de trabajo en equipo, pues dice que: “aquí no motivan a que trabajen en equipo. Aquí tienes que aplastar al otro para salir adelante.”

Este actor tiene semejanza con el discurso del Actor A, pues para ellos la mejor motivación que existiría dentro de la empresa, es la del reconocimiento de su trabajo, y explica que: “debería haberla pero no hay. Yo no he visto ningún tipo de motivación. Podrían reconocer o confiar en tu trabajo; y en las pláticas no sólo regañar sino reconocer nuestro trabajo.

Actor D

Respecto a este actor, señala varios elementos que determinan que en las organizaciones todo parece ser lo mismo, o al menos los conflictos que se presentan son similares: “todo tipo de empresas hay problemas y roces personales.”

Dentro de las menciones acerca de la motivación, éste actor señala que: “la motivación que deberían de dar principalmente aquí es darle su lugar a la gente, no tener favoritismo. No tanto monetaria, pero si reconocer el trabajo de cada uno”. Lo anterior también coincide con los actores A,C.

Respeto a las relaciones entre trabajadores este autor, señala que como en toda empresa, en Ponte Almeja Galerías Atizapán, también hay distintos tipos de personas: “como en todo trabajo, que tienes al buena onda, al gandalla, él que quiere que todo le hagan, como en todo.”

Actor E

Haciendo referencia a este autor señala principalmente que la comunicación formal es ineficiente, a lo que explica que “postean algo que de verdad sea útil para el empleado, sólo es su rol de descansos y a últimas fechas para un trámite de cómo proceder ante un accidente de trabajo.”

Otro señalamiento que hace este Actor y declaración de la empresa sobre la libertad para expresar ideas y se refiere a la conducta del líder de cocina es: “realmente muy poca gente opina sobre algo, ya que piensan que pueden o van a ser despedidos por contradecir a su jefe.” Lo anterior , también es mencionado por el Actor A, quién habla sobre el mal trato que le da el jefe de cocina a su personal.

El actor, se limitó a hablar sobre liderazgo y motivación por parte de la organización, fue tal su molestia en estos dos puntos que no quiso hablar del tema.

Respeto a la percepción que tiene este actor sobre la empresa es deficiente, con lo anterior, ejemplificó con respecto a las contrataciones que hacen, a lo que se refiere “, no puedo poner gente que nunca ha laborado en una cocina o que en su vida ha cocinado en su casa, a que saque servicio es un poco ilógico.”

4.8 La interacción comunicativa

En este apartado se explicará la importancia de la acción comunicativa según Habermas para entender cómo opera las relaciones a partir de los conflictos dentro de la organización. Lo anterior lo explicaremos mediante los tres tipos de acciones que menciona Habermas, a partir de las relaciones con el mundo, que provienen de la racionalidad de la acción del ser.

Acción teleológica. Una decisión del actor entre alternativas de acción, es decir, el sentido normativo de que los integrantes del grupo tienen derecho a esperar un determinado comportamiento, esto subyace a la teoría del rol social.

Acción dramatúrgica. Se refiere a participantes en una interacción que constituyen los unos para los otros un público ante el cual se ponen así mismos en escena.

Acción comunicativa. Se refiere al entendimiento sobre una situación de acción y con ello sus acciones. Aquí el lenguaje ocupa un puesto prominente.

Este autor señala este tipo de relaciones y se pueden relacionar en la organización como parte de las relaciones que se pueden dar dentro de ella. La importancia de reconocer este tipo de acciones, es resaltar el papel de la comunicación a lo que “la acción comunicativa designa un tipo de interacciones que vienen coordinadas mediante actos de habla, más que no coinciden con ellos.”(Habermas: pág.146)

Otro señalamiento pertinente que se debe mencionar es que mediante la acción comunicativa “los rendimientos interpretativos de que se construyen los procesos cooperativos representan el mecanismo de coordinación de la acción”(Habermas:pág.147); es decir, la comunicación coordina las acciones. Asimismo debemos comprender la acción comunicativa como lo social, aquello inevitable y que no cesa, y que configura pero además permite lo social.

4.9 La cultura formal y las subculturas encontradas.

Los seres humanos nacen en un mundo lleno de significaciones y códigos culturales que le dan sentido a su existencia. Sin embargo, esto no fue elegido por ellos mismos, sino que son parte del sistema social en el que se encuentran, y por lo tanto comienza a interactuar con los demás individuos de ese grupo social.

Así en la organización analizada nos encontramos con distintos grupos formales estructurados en el organigrama de la empresa, como lo son el área de piso, la cocina y la administración con su respectivo líder cada una.

Por lo tanto también nos encontramos con los grupos informales que tienen varios referentes en común, y que por consiguiente se pueden formar de distintas áreas dentro de la organización.

Los conflictos entre las áreas no fueron muy marcados, sino el conflicto es en general por cualquier miembro. Aun así la percepción y opinión de cada grupo formal existente en la organización es muy diferente.

Ahora bien, ya se ha hablado de los grupos formales, pero explicaremos y nos enfocaremos a lo que son las subculturas existentes en la empresa. Estas se encuentran formadas por las características propias de los individuos que integran a la organización así como los puestos que tienen.

Las subculturas que se identificaron fueron las siguientes:

“Los moderados” Consideran que en como toda organización, hay conflictos que se pueden tolerar, y con valores como el respeto, la tolerancia, entre otros, se puede sobrellevar a la organización.

“Los optimistas” Reconocen los problemas de la organización, pero también proponen sus ideas aunque estas son rechazadas constantemente.

“Los negativos” Estos tienen una visión negativa de la organización, y consideran que al ingresar a la empresa, su percepción se fue distorsionando a lo positivo. A lo que considera, que si hubiera la posibilidad de irse, lo harían.

“Los preferidos” De acuerdo con el discurso de los miembros entrevistados, existen grupos que son preferidos por los jefes de la organización, los que tienen privilegios y son preferidos por estos.”

“Los indiferentes”. Trabajan por sí mismos con un grado alto de individualismo. No les interesa el trabajo en equipo y se basan en sus propios intereses.

“Los conflictivos”. Se quejan de los problemas organizacionales de la empresa, les perjudican constantemente y se dedican a hacer únicamente su trabajo sin participar en mejoras de la empresa.

Como se ha señalado, estos grupos son los que existen dentro de la organización mediante el discurso y la personalidad de los miembros entrevistados de la empresa.

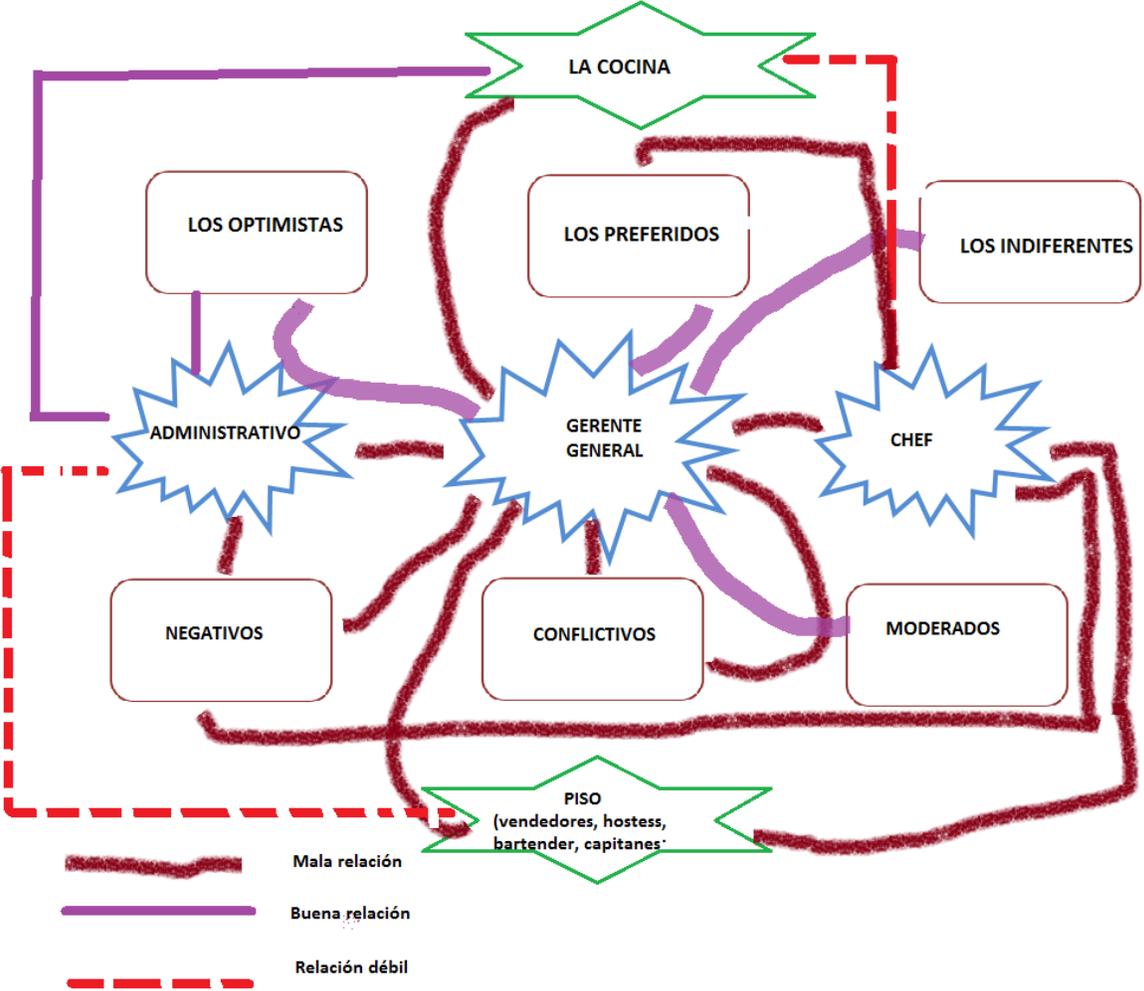
Ahora bien, es importante saber cómo es la relación entre los grupos encontrados dentro de la organización. Sin embargo, mediante el mapa cultural podremos entender el porqué de los conflictos que se dan en la empresa entendiendo cómo son las relaciones.

El mapa se construyó a partir de los distintos discursos que se obtuvieron mediante la entrevista aplicada en Ponte Almeja Galerías Atizapán.



Esquema 4.2 Esquema de corrientes de opinión a partir de la aplicación de la entrevista.

Las anteriores opiniones se dieron a partir de distintos niveles jerárquicos, sin embargo, el mapa cultural que presentaremos a continuación se basó en los distintos niveles de jerarquía de la empresa tales como: Gerente General, Administración y Área de cocina; también se fundamentó en el diagnóstico de Clima Comunicativo. En el siguiente mapa cultural se pueden apreciar cómo se dan las relaciones formales e informales entre los grupos y las subculturas encontradas en la organización.



Esquema 4.1 Mapa cultural que refleja las relaciones que se dan en la empresa.

Se puede observar que la mayor parte de las malas relaciones se dan a partir de la gerencia, las buenas relaciones son pocas y las débiles también. Hay dos áreas conflictivas predominantes que son entre el área de cocina y piso.

También se puede observar que los encargados de cada área tampoco tienen buenas relaciones entre ellos, y parece que las éstas se dan de acuerdo a la conveniencia de las distintas subculturas que existen en la organización.

4.10 Mediación Comunicativa

Hasta aquí hemos explicado como las representaciones sociales forman lo que es la cultura y éstas le dan sentido a ciertos grupos y acciones. También explicamos que las representaciones sociales pierden vigencia por lo que los sistemas sociales deben ajustarse, y la comunicación tiene un papel importante en éstos mecanismos de mediación.

La organización así tiene que justificar su relación con el medio social, así como con el natural; pero de manera individual también el actor social integra su concepción del mundo y sus acciones a través de los modelos de cambio producidos por la mediación en un sistema institucionalizado.

Entonces, la mediación es una energía social que ayuda a reducir la disonancia cuando hay dos o más cambios sociales que se contraponen, por ejemplo: cambios tecnológicos y cambios culturales. Éstos no logran armonizar las relaciones de una organización del medio natural con el medio social, y se logra: cuando la sociedad crea un patrón de ajuste que intenta reconciliar los cambios que ocurren en los diferentes niveles de la realidad: cultural, tecnológica, natural.”(Serrano: p.177)

Así de este modo la mediación tiene distintos modelos que se utilizan para el control social y un operador lógico que otorga coherencia a la práctica social. Dentro de éste caso de estudio uno de los modelos mediadores que se proponen es el *modelo articular*. Dentro de éste modelo se utilizan “los programas de

capacitación, programa de incentivos y en los discursos de liderazgo”(Serrano: p.193)

Dentro de este modelo se pretende reconocer la disociación de los diferentes mundos que existen dentro de la organización para posteriormente establecer relaciones mediadoras que las armonicen. Es decir, identificando los diferentes planos que hay en la empresa como: cocina, piso y administración, se puede implementar cambios permanentes que no afecten a los miembros de las áreas, pero reajustando y armonizando sus relaciones.

La pertinencia de reconocer la complejidad y las posibilidades del ser humano y también la de sus relaciones, no es fácil. Realizar una propuesta de comunicación, no se trata de imponer mediante documentos o información que se presentan en las organizaciones, sino se tiene que preparar formas de comunicación para llegar a los diferentes grupos y culturas que se encuentran dentro de la organización.

Como ya hemos visto en este capítulo, hay diferentes y diversas representaciones y percepciones de los miembros de la organización sobre los problemas que se encuentran dentro de ella. Para lo que también hay varias subculturas dentro de ella.

También hemos visto que en las organizaciones actuales los problemas no son tomadas a nivel comunicativo, sin embargo, en el discurso de sus miembros a lo que más atribuyen sus problemas es a la falta de comunicación, pero también a la de sus líderes.

La intención de conocer a la organización en diferentes niveles en cuanto a su entorno, estructura, investigación cualitativa y cuantitativa; ahora lo que sigue es proponer una estrategia eficaz de comunicación que ayude a solucionar sus problemas comunicativos, lo anterior no sólo para mejorar su ambiente, sino para tener a gente en buenas condiciones en cuanto a sus relaciones e interacciones.

Finalmente podemos mencionar que existen distintos modos de negociación y discursos que puedan los miembros de la organización para identificarse en ella.

La propuesta se dará en el siguiente capítulo, pues en este se ha visto la ética y la mediación comunicativa.

Capítulo V

**Comunicación para una
nueva Cultura
Organizacional del
desarrollo de la empresa.**

Como hemos visto en los capítulos anteriores, se han detectado los problemas que se encuentran en la organización estudiada a partir de cuatro niveles: análisis del entorno, análisis de la estructura, análisis cuantitativo de grupos y actores, y por último, el análisis cualitativo de grupos y actores.

En distintos niveles se han presentado problemas comunicativos, por lo que el propósito de este apartado es realizar una propuesta comunicativa a través de la implementación de la cultura, la identidad, y otros elementos que nos ayudarán a construir una propuesta de intervención comunicativa que sea de provecho para la organización, así como para los miembros que la integran.

También explicaremos cuál es la situación institucional de México, para así entender y conocer cómo es el plano cultural que vive el país actualmente, y además cual es la realidad a la cual se enfrenta la comunicación organizacional. Asimismo se expondrá como es que se vive hoy actualmente en la modernidad a través de conceptos como el capitalismo funeral y la gestión empresarial.

Como se ha analizado en la interpretación del discurso de los miembros de la organización, la empresa motiva a través de las mismas ventas que generan sus empleados, sin dar un reconocimiento por el esfuerzo de sus trabajos; sin embargo dentro la propuesta comunicativa que se planteará y se dará a la tarea de proponer desde el paradigma de la comunicación cómo es que se debe de tomar en cuenta hoy en día el factor humano dentro de la organización, para de ésta manera tener un buen desarrollo organizacional y un mejoramiento.

De este modo se pretende hacer una estrategia comunicativa que englobe los problemas que se encuentran en la organización, a través de un proyecto que se aplique a partir de un curso enfocado a la comunicación organizacional que implique temas como: identidad organizacional, cultura organizacional, participación de los miembros de la organización y mejoramiento de la comunicación informal que evite los conflictos que afecten los procesos de trabajo.

De esta manera el siguiente capítulo se realizará planteando los problemas existentes dentro de nuestro caso de estudio, cómo es que se encuentra la

situación en las organizaciones mexicanas actualmente, las emergencias y problemas de la modernidad que hoy en día afectan a las empresas y a la sociedad. Posteriormente se desarrollará el proyecto dónde venga la estrategia de intervención comunicativa para Ponte Almeja Galerías Atizapán y se harán las reflexiones finales así como la explicación del alcance de este trabajo.

Se construirá una propuesta comunicativa a partir de los modelos de intervención que nos proporciona la teoría de la Mediación Comunicativa. Lo anterior explicando el papel que tiene la comunicación en los procesos de cambios para el ajuste social en los sistema institucionalizados.

La intención de la propuesta comunicativa no sólo va enfocada en el recurso humano dentro de la organización, sino también con la intención de hacer organizaciones “habitables”, y por supuesto más productivas para equilibrar el beneficio de la organización, así como la de sus miembros.

5. Propuesta de intervención comunicativa para los problemas diagnosticados de Ponte Almeja Galerías Atizapán

5.1 Descripción e interpretación general de los problemas diagnosticados dentro de la organización.

A lo largo de los capítulos anteriores, se ha detectado la problemática que aqueja a Ponte Almeja Galerías Atizapán desde un plano comunicativo. Como ya se ha visto, en el Capítulo I que es el análisis del entorno, la organización tiene serios problemas con la insatisfacción de sus clientes al no resolver sus problemas internos.

Dentro del Capítulo II encontramos distintos problemas en la estructura de la organización los cuales enlistaremos generalmente:

- No existe un ideario organizacional formal, lo que ocasiona una falta de identidad de los miembros hacia la organización.
- El perfil de los puestos no coinciden con el de los miembros de la organización.

- Rotación de personal.
- Poco rendimiento y falta de capacitación de los miembros de la organización.
- Los procesos de trabajo no se llevan a cabo de acuerdo a los manuales existentes en la empresa; éstos manuales se encuentran incompletos.
- Organigrama vertical-descendente. El poder y las decisiones están centralizados en la gerencia. No hay retroalimentación.

Como ya hemos visto en la organización debe de existir una estructura formal, pero también construir un ideario organizacional a partir de la opinión de sus miembros, es decir, llegar a un acuerdo respecto a los objetivos, los valores, la misión, la visión, y hasta la filosofía de la empresa.

Posteriormente tenemos los problemas comunicativos diagnosticados a partir de las técnicas cuantitativas del capítulo III. Dentro de este apartado los problemas que se encontraron son los de la falta de uso de la información y la comunicación para el beneficio de la organización los cuáles mostraremos a continuación:

- Mala comunicación entre jefes y empleados.
- Ineficiencia de la comunicación informal.
- Poca importancia a la participación de los empleados.
- La información y la comunicación no fluye de manera correcta a los empleados lo que origina los principales conflictos.

Dentro del tercer apartado se midieron y registraron los problemas que existen de los actores y grupos. Lo preocupante de la problemática en éste apartado es que no hay participación de los empleados, además de que no se toma en cuenta la fluidez de la comunicación y la información hacia éstos. ¿Importará el recurso humano? ¿Cómo debemos explicarles el alcance del reconocimiento de sus miembros a los líderes de la organización?

Finalmente se analizó el discurso de los actores y se detectaron las subculturas que existen dentro de la organización. De las entrevistas profundas que se aplicaron, se detectaron e interpretaron los siguientes problemas:

- Falta de reconocimiento del trabajo de los empleados.
- Mala relación entre gerencia y empleados.
- Poca identificación de los empleados con la organización.
- Mal liderazgo.
- Favoritismo.
- Fracaso de la capacitación brindada por la empresa.
- Poca libertad para expresar ideas y poca importancia de la participación de los empleados.

Interpretar y analizar el discurso de los miembros de la organización es escuchar el corazón de la organización. Y si es un discurso negativo, hay que atender con detalle que es lo que le está causando mal a la empresa. Si bien se analizó en el capítulo cuatro fue la poca importancia que se le da al esfuerzo de sus miembros por su trabajo.

Posteriormente vemos las malas relaciones que se dan entre jefes y empleados, y si entendemos que el líder es aquel que hace que los demás hagan, las funciones operativas no se dan bien, por lo que la productividad y el rendimiento de la organización están afectados considerablemente.

También encontramos vicios que perjudican al recurso humano en general como el favoritismo y la nula libertad para expresar ideas. Si bien, la empresa no debe guardar el conflicto, sino solucionarlo y si el personal se queja hay que atender las demandas de estos y no se generen más conflictos que dañen el ambiente laboral de la empresa.

5.2 Situación y problemática de las organizaciones a nivel nacional

Es importante conocer y también reconocer como es la situación de las organizaciones mexicanas, y además saber cuál es el contexto institucional de

México, para entender cómo es que se han desarrollado éstas y reflexionar el porqué de la crisis de las empresas, además de su gravedad. Lo anterior, haciendo un esbozo de cómo ha sido el quiebre institucional en el país, así como analizar a propósito de los problemas que afectan día con día en las organizaciones mexicanas y exponer asimismo la importancia de los avances de la comunicación organizacional hoy en día.

Principalmente podemos explicar que las instituciones actualmente están quebrantadas, refiriéndonos a que éstas no funcionan para el bienestar social; y se involucran en este ejemplo las instituciones para el beneficio de seguridad, economía, salud, entre otras que deberían atender la problemática social. La noción de institución surge principalmente con la finalidad de ser “una aspiración de racionalización de la vida social, y esto requiere decir, una organización que salvaguarde la vida de las personas en la sociedad.”(Pérez, J. 1998, p.2)

Sin embargo, desde que México adopta éste sistema institucionalizador producto de la modernidad, nos encontramos con que el poder y la toma de decisiones se centralizan. Lo anterior genera situaciones graves en la sociedad que la perturban, tales como la corrupción, atraso en la economía y en la ciencia, así como daños en el tejido social como la falta de educación.

Las consecuencias de lo anterior mencionado, es un problema de suma importancia y de reflexión, pues éstas son: la pobreza extrema de la mayor parte de la población, la ignorancia por la falta de educación, una sociedad violenta, entre otras que dañan de manera grave la racionalidad social.

A partir de la exposición de éste tema, es pertinente señalar que a partir de la construcción de un proyecto comunicativo a nivel organizacional, se tomen en cuenta aspectos como el reconocimiento de la problemática social en la se vive para así salir del círculo vicioso; y de éste modo elaborar proyectos que consideren a los otros y se genere un “Nosotros” en vez de centralizar el poder y la toma de decisiones que afectan la vida organizacional actualmente.

5.3 Concepto de identidad y cultura

Como ya hemos reiterado en el Capítulo 4, comprendemos como cultura a aquéllas representaciones sociales que se generan y son la simbolización del consenso y el conjunto de significados que crea un grupo social como: las creencias, las costumbres, los ritos, entre otros.

Este conjunto de significados se comparten y se comunicación entre los miembros de algunos grupos a lo que llamamos Realidad social. Ahora bien, dentro de las organizaciones están las relaciones e interacciones, así como el intercambio de significados que identificaremos como el encuentro con el otro.

Al complejo intercambio de mensajes que se dan entre los actores de la organización se le denomina cultura organizacional. En este punto, mirar en hacer un cambio organizacional, es también ver las consecuencias que resultarían para la organización, y con la construcción de propuestas para el mejoramiento de la comunicación en la organización es mantener también un futuro deseable para ésta.

De este modo, dentro de la organización también se encuentran una cultura hecha o establecida, pero también dentro de ella están las subculturas o tribus; a lo que una de las finalidades de la función comunicativa, además de coordinar sus acciones, es orientar su pensamiento hacia una dirección deseada para que la organización de igual forma obtenga resultados deseados.

Ya explicada la cultura organizacional, tenemos a lo que se llamamos identidad, que van de la mano haciendo referencia a que ésta es la construcción del sí mismo, en función de lo otro, o bien, de los otros. De éste modo podemos entender cómo es que los grupos o diferentes subgrupos de la organización mantienen similitudes o diferencias, que los lleven a los conflictos y proponer una mediación comunicativa entre la coincidencia o no coincidencia de las representaciones que se dan en la organización como la de los objetivos de ésta.

5.4 Concepto de capitalismo funeral y gestión empresarial

Capitalismo funeral

La importancia de éstos dos conceptos de capitalismo funeral y gestión empresarial, es primordialmente que son parte de la cultura contemporánea, y en éste apartado se explicará su relación con las organizaciones. Como sabemos, hablar de capitalismo es señalar una época de consumo, en la que las propias personas se vuelven objetos o máquinas productivas. Vivimos en una sociedad abandonada y arrastrada por un sistema económico que ha hecho que las personas tengan el único fin de sobrevivir.

En efecto, llamamos una crisis y fatalidad a aquellas catástrofes que se viven hoy en día y en todo el mundo, creadas por el sistema económico ya mencionado; que genera los grandes males de la sociedad como: el hambre, la pobreza, la riqueza concentrada, la devastación del medio ambiente, la violencia, entre otros males que nos separan de toda humanidad posible.

Es por eso que hoy en día, se conoce como capitalismo funeral a la muerte de éste sistema económico al no generar ninguna expectativa que beneficie a la sociedad, pues su fracaso se ha hecho evidente al observar el hundimiento del modelo económico.

Gestión empresarial

Ahora bien, el aprender a vivir ante las adversidades del capitalismo, nos encontramos con un nuevo fenómeno que parece una terapia ante la resignación de ésta forma de vida. Es decir, nos referimos a la gestión empresarial, que erróneamente nos lleva a la realización personal y el éxito del trabajo superficialmente.

De esta manera, encarcelados por el modelo capitalista aparecen el discurso de la gestión empresarial, engañando a las organizaciones con una mejora interna; sin

embargo, sin conocer nunca el trasfondo de distinguir la autenticidad de cada uno de sus miembros, obligándolos a hacer de su trabajo su sentido de vida.

Finalmente podemos explicar que ante estos conceptos ya mencionados como capitalismo funeral, gestión empresarial, así como quiebre institucional, se construirá una propuesta comunicativa dónde aparezca la ética comunicativa que rescate lo humano y se proponga como un salvavidas de la organización, ante éstas amenazas que rodean a la propia.

5.5 Propuesta de intervención comunicativa

La propuesta de intervención comunicativa, es el resultado del diagnóstico de los problemas ya detectados, a lo que se propondrá un proyecto que se muestre como un plan que consideré a la comunicación como una oportunidad de tratar principalmente los problemas que se generan a partir de las relaciones humanas, y además afectan a la organización y mejore el ambiente de ésta.

Se ha dicho que la comunicación es la parte integradora por medio de la cual se coordinan las acciones humanas (comportamientos) dentro de la organización. De ésta manera se presentará a la comunicación como una estrategia de integración de los miembros de la organización que ayuden a disminuir los conflictos que afecten la armonía de la empresa.

La mala información y la mala comunicación son problemas que afectan directamente las relaciones de los empleados, y genera que se haga nula la retroalimentación y se refleja como ya hemos visto se refleja en los procesos de trabajo que origina conflictos de la organización. Es por eso que es importante reforzar la comunicación para que de alguna manera, los miembros de la organización se sientan comprometidos con la organización, así como valorados por ésta.

De esta manera, intervenir en los problemas de la organización a partir de una estrategia comunicativa significa intervenir en los procesos comunicativos que se dan

en la misma. Como ya se mencionó en el Capítulo cuatro (véase), la Mediación Comunicativa, es reajustar los distintos cambios que se dan en una organización.

De este modo, se construye la propuesta comunicativa a partir de la Mediación Comunicativa, es decir, como hemos visto, ésta interviene como un operador lógico que ayuda a disminuir la disonancia; en efecto, en los problemas que incomodan o tensan a la organización. Lo anterior, es posible modificando ideas y comportamientos de los actores de la organización, en éste caso, se propondrá mesas de diálogo, cursos-talleres, etc, bajo *el modelo articular* como ajuste social.

5.5.1 Proyecto

Nombre: Hacia una nueva cultura organizacional

Objetivos:

Describir la importancia de la comunicación, en lo formal tanto como en lo informal, y su relevancia para evitar los conflictos que afecten a la organización.

Disminuir la rotación de personal al hacer que los miembros de la organización participen en sus proyectos, objetivos y metas; así como sentirse reconocidos y tomados en cuenta por ésta.

Fomentar un ideario organizacional con base a la opinión y el acuerdo de los actores de la organización, para lograr una verdadera identidad organizacional.

Promover la interacción y comunicación entre los miembros que integran Ponte Almeja Galerías Atizapán, para establecer relaciones sanas que integren el trabajo en equipo y la participación de éstos.

Integrar a los distintos miembros de la organización de distintas áreas, para alcanzar la convivencia y el mejoramiento del clima organizacional, y así alcanzar los objetivos de la organización en acuerdo con los miembros y ésta.

Finalidad

La unidad de Ponte Almeja Galerías Atizapán obtendrá un mejoramiento respecto al desarrollo organizacional, y se intervendrá en los problemas que han afectado en su funcionamiento; de ésta manera la comunicación y la información se propondrán desde un punto de vista humano y no como instrumentos de poder, y así éstas sean aprovechadas para el mejoramiento de la empresa.

Justificación

De acuerdo con los problemas detectados, se presentarán la siguiente estructura de propuesta comunicativa dónde se ejemplificará un programa de una sesión del curso que se implementará, para intervenir dentro de la organización analizada, lo anterior, fundamentadas en el concepto de estrategia comunicativa ya presentada.

Estructura

A continuación se dará la estructura del proyecto y su planeación, que contendrá un ejemplo del curso-taller que se pretende implementar (material y lugar), el funcionamiento, así como el contenido de las fases que estarán a lo que llamaremos programa de capacitación para la implementación de una nueva cultura organizacional.

Los actores involucrados de la organización a quienes se les presentarán el proyecto, serán a los integrantes del Departamento de Capacitación y Desarrollo, dirigido por el Arq. Carlos Godoy Yniestra. El proyecto asimismo estará dirigido a los todo el Staff que integra la unidad de Galerías Atizapán. En su defecto, se propondrá un departamento de comunicación organizacional que intervengan en los conflictos graves de comunicación que puedan afectar con la vida de la organización dirigida al Director General de la empresa.

Lo anterior, no sólo se propondrá en la unidad de Ponte Almeja Galerías Atizapán, sino también dentro de éste departamento se diagnosticarán los problemas en las demás unidades de la cadena de restaurantes.

Funcionamiento

El siguiente proyecto se establecerá a partir de cinco planes en dónde se desarrollen distintas propuestas para hacer valer los objetivos del proyecto y son las siguientes:

Plan 1

Establecer diálogos de retroalimentación entre líderes de las diferentes áreas, para proponer y enseñar dinámicas de integración para trabajar en equipo entre los diferentes miembros de la organización.

Plan 2

Se harán juntas generales que propongan diálogos que ayuden a entender malos entendidos, para así como visualizar los futuros escenarios de la organización.

Plan 3

Se diseñará un curso- taller dentro de la empresa dirigida a los miembros de la organización, en dónde a continuación veremos el ejemplo del formato del contenido de cada sesión.

Plan 4

Se mantendrá un seguimiento y continuidad de las propuestas ya planteadas, mediante los resultados obtenidos del mejoramiento de los procesos de trabajo de las distintas áreas que existen dentro del restaurante

Plan 5

Se evaluará los resultados del proyecto planteado a partir del diagnóstico comunicativo; lo anterior mediante técnicas de investigación comunicativa cada mes después de la implementación de la estrategia.

Tiempo y forma

Principalmente dentro de éste proyecto a partir de los problemas ya diagnosticados, se harán mesas de diálogos que involucren a los líderes de la

organización, en dónde se presenten los problemas que presenta la empresa, se tocarán temas como liderazgo, integración, identidad organizacional, trabajo en equipo, cultura organizacional, entre otras temáticas.

Se diseñará un curso-taller en el cuál se desarrollen distintos módulos, en dónde el contenido será de teoría y dinámicas dirigidos principalmente a los líderes de la organización y los empleados de las distintas áreas, que son enfocados en el impulso y efecto que tiene el papel de la comunicación.

En el siguiente formato se expondrá y ejemplificará el contenido de una de las sesiones planeadas, así como objetivo, finalidad, material y lugar. Posteriormente el curso se planteará con un discurso similar a los miembros de la organización que estén en niveles jerárquicos medios y bajos.

Plan del proyecto. Sesión 1.

Nombre del proyecto: Hacia una nueva cultura organizacional.
Material y lugar. Salón con pizarrón y butacas. Hojas de colores, y revistas que contengan distintas imágenes, resistol y tijeras.
Objetivo. Reconocimiento entre los miembros de la organización en la cual los integrantes del curso entenderán la importancia de reconocerse entre ellos mismos, en donde además se generaran lazos de identidad que ayuden a trabajar en equipo.
Implementación. Se explicará brevemente la importancia de cultura e identidad en la vida organizacional y su funcionamiento. Posteriormente se aplicará la dinámica.

Contenido: Teoría sobre cultura e identidad organizacional, y dinámica.

Finalidad. Al terminar la sesión se sensibilizará a los miembros participantes, del reconocimiento de un individuo hacia otro que fomentará con su ejemplo el trabajo en equipo y anule el individualismo en los procesos de trabajo.

Dinámica. “Soy y no soy”

Se dará un tiempo de aproximadamente de 20 a 30 minutos, en los cuáles los participantes buscarán imágenes en las revistas de lo que son y no son en su pasado, presente y futuro. Posteriormente las recortarán y pegaran en las hojas de colores.

En el tiempo restante se conocerán como lo que son y no son, a partir de la exposición de sus collages creados.

De éste modo integraremos a los participantes del curso, haciéndolos conocerse y reconocerse entre ellos mismos, crearán lazos y vínculos cercanos entre ellos. La importancia de esto, es que reconozcan que trabajan con gente que deben conocer dentro la organización y no sólo piensen en sí mismos en sus tiempos de trabajo y hagan equipo; y que a su vez, tengan conciencia de que todos trabajan con fines en común como con los de la misma organización.

Como hemos explicado, en el anterior ejemplo se diseñará cada sesión para implementarla en la organización. Las temáticas planteadas en este proyecto son las siguientes:

- Identidad organizacional
- Cultura organizacional

- Mejora de relaciones entre jefes y empleados que eviten conflictos e interrumpen los procesos de trabajo
- Dinámicas de sensibilización de los miembros de la organización.
- El papel del líder en la organización.
- Comunicación e información como instrumentos para el bienestar organizacional.

Atender los problemas de la organización que están relacionados con la de los miembros, beneficiará también a la misma. La empresa no puede exigir un incremento de ventas y productividad sino atiende sus conflictos internos que se dan a partir de las relaciones humanas.

No podemos seguir con las antiguas y prehistóricas escuelas de la administración clásica, de lo contrario no podrá existir un desarrollo organizacional que evite que éste sistema vivo pueda sufrir un quiebre.

Rescatar la cultura dentro de la empresa podrá cobrarle sentido a la labor que desempeñan los miembros de la organización gracias a la identificación que éstos tenga con ella.

La estrategia comunicativa planteada en éste capítulo tiene el alcance de lograr que se viva en una organización sana, es decir, ser una empresa ejemplo donde se valore el factor humano y por lo tanto pueda enfrentarse con el entorno con una fortaleza interna a partir de la creación de vínculos generados por ésta y que lleguen de una manera eficaz a sus miembros.

5.6 Importancia de la Comunicación organizacional dentro de la organización

A propósito de la comunicación organizacional, es pertinente señalar que a lo largo de éste trabajo, se ha postulado el papel del comunicador organizacional como un médico de la organización.

El entender a la organización como un sistema vivo, se pudieron detectar los problemas que dañan a ésta y a sus miembros,; así como el entendimiento de las

situaciones del entorno que perjudican a la organización o bien, los males internos que afectan su sentido de existencia de ésta.

Para analizar a la organización se tuvo que asimilar el enfoque del investigador, y posteriormente entender y detectar sus problemas; pero también se pudo comprender e interpretar como actúan sus entrañas, es decir, cómo es qué y por qué se comportan de tal modo sus miembros.

Por otra parte, crear una estrategia de comunicación viable para poder intervenir a los problemas que laceran su funcionamiento, se tuvo que hacer de una manera realista, pues el atender a una organización es una gran responsabilidad y ética como comunicador organizacional, ya que en ella viven y dependen varios individuos, y al no reconocer y tomar en cuenta éstos aspectos, estamos destinados al fracaso.

Sin duda, la profesión de la comunicación organizacional se enfoca en la humanidad y en la ética, en el reconocimiento del otro; que son aspectos de gran relevancia para rescatar en la sociedad y que están devastados por grandes males que nos aquejan en estos tiempos modernos.

Conclusiones y Reflexiones finales

Es importante señalar la situación actual de la organización al haber culminado este proyecto. La empresa hoy en día ha cerrado las puertas de dos de sus sucursales, por problemas similares a los ya presentados en el de la sucursal analizada que es la ubicada en la Plaza Comercial Galerías Atizapán. El gerente de la unidad ha sido cambiado a otra y yo también fui cambiada de ésta.

Al presentar los problemas detectados que pueden ser intervenidos por una estrategia comunicativa cómo los que se han manifestado; también es importante señalar la gravedad de los conflictos que se dan a través de una mala comunicación entre las relaciones humanas.

Sin duda, exponer un trabajo para la empresa enfocado en la comunicación es difícil de comprender para los directivos ésta, pues la importancia del papel administrativo tiene más valor para ellos, aunque no para la organización.

Al iniciar STE-OCC y al comparar las enseñanzas de la carrera sobre el papel de la comunicación en las organizaciones es un abismo. Por una parte la comunicación cobra sentido para el beneficio de la empresa realmente, y por otra es la papelería basura comunicacional.

Pero no sólo se ignora el alcance de la comunicación organizacional dentro de las universidades. En Ponte Almeja creen que a través de la publicidad resolverán algunos de sus problemas de poca afluencia de comensales, pero no han tomado en cuenta que primero se deben resolver los problemas internos (no administrativos) sino humanos que afectan el servicio que ofrece la organización. No queremos decir con esto que lo administrativo no es importante, sino que también la cultura organizacional, las relaciones entre los miembros de la organización, un ideario organizacional que se construya a través de todos los integrantes de la organización y otras situaciones son imprescindibles para la empresa, sin embargo no son tomadas en cuenta.

Este trabajo se desarrolló en un principio tomando a la empresa como un organismo vivo y también con las consideraciones de su entorno. La organización respira y se enfrenta ante los problemas que existen en su turbulencia; sin

embargo si la organización no está sana internamente para enfrentar los problemas coyunturales que se den en su entorno, la harán poco hábil y no aptan, para así desafiara a su competencia y su mercado, entre otros factores que ya se explicaron en el primer capítulo.

En un segundo plano se analizó la estructura de la organización, donde no existe un ideario organizacional que haga que sus miembros se identifiquen con la organización. Sin duda, crear cultura dentro de la empresa es parte de equilibrar el bienestar de ésta con la de sus miembros, es por eso que se debe crear un ideario organizacional en dónde los mismos miembros estén de acuerdo con los valores de la organización, sus ritos, sus costumbres, sus objetivos, etc.

Posteriormente se midieron los problemas que se dan entre los actores y grupos de la organización, pero también se analizó el discurso de éstos. Dentro de las entrevistas encontramos cómo es que los miembros de la organización piden reconocimiento de su trabajo, reclaman que se tomen en cuenta su participación y relucen el mal ambiente laboral en el que trabajan. También piden un líder, y no por eso se tiene que correr al gerente, pero sí, implementar cursos dónde se tome en cuenta el factor humano que viene ya presentado en la propuesta de intervención.

A través de una propuesta comunicativa se lograrán distintos objetivos que tiene este proyecto de investigación. En primer lugar, con el seguimiento del plan comunicativo que tiene la propuesta se equilibrará el beneficio de la organización con el de sus empleados. Lo anterior a través de la creación de una identidad organizacional así como una cultura, el mejoramiento de la relaciones entre jefes y empleados, la conciencia de la creación de líderes en lugar de jefes y por último, establecer una buena comunicación así como información dentro de la empresa.

Los empleados viven día con día la organización, y mediante los aspectos ya mencionados, la organización será un espacio habitable dónde se establezcan: diálogos, negociaciones, soluciones de conflictos que afecten los procesos de trabajo y se reflejen hacia sus clientes, que son parte indispensable para el existir

de la organización. El papel de la comunicación en este aspecto no es un instrumento, sino un vehículo para mejorar y aceptar las diferencias y los conflictos de otros.

Entender a la comunicación, como fue presentada este trabajo es permitir el desarrollo de la organización tomando en cuenta los objetivos individuales, pero también colectivos. La comunicación regula actitudes, comportamientos y también posibilita proyectos.

Sin duda, Ponte Almeja tiene todos los elementos de una buena organización, tiene un buen desempeño administrativo; sin embargo, el impulso y el desarrollo de la empresa sería mejor si se tomará en cuenta a la comunicación como una oportunidad de un cambio para reducir sus problemas que la enferman, la tensan y la llevan poco a poco a su final.

Finalmente, no tiene sentido culminar las cosas para éxitos personales y satisfacciones individuales, sino para darles sentido a los demás. De este modo, se construyó este trabajo, con la finalidad de darles un espacio más positivo a los trabajadores de la empresa como lo tienen muy pocas organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Ávila G, Xavier.(1997).”De la Cibernética a la Organización Comunicante”. En Cuadernos de trabajo del Colegio de Educación. México: UNAM Campus Acatlán.
- Ávila G, Xavier.(2004).”La comunicación organizacional en México: situaciones, retos y perspectivas”, en Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación. México: UNAM Campus Acatlán.
- Bartoli, Annie. (1992). Comunicación y organización: La organización comunicante y la Comunicación organizada. Buenos Aires: Paidós.
- Bridges, William. (2000). El carácter de las organizaciones. Palo Alto.Panorama Editorial.
- Etzioni, Amitai. (1986). Organizaciones modernas. México: UTHEA.
- Flament, Claude.(1977). Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Fernández, Carlos. (1991). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas.
- Ibañez, Ferrando& Alviza. (1992). Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación. Madrid: Alianza Editorial.
- Luhmann, Niklas. (1991). Los sistemas sociales: Apuntes para una teoría general. México: Alianza/UIA.
- Luhmann, Niklas. (1997). Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. Barcelona: Paidós.
- Moles, Abraham. (1983). Teoría de los actos: Hacia una ecología de las acciones. México: Trillas.
- Martínez, Emilio. (S.f.). Herramientas estadísticas básicas. México: Gráficas La prensa.
- Mayntz, Renate. (1990). Sociología de la organización. Madrid: Alianza Universidad.

- Morgan, Gareth. (1998). Imágenes de la organización, Alfa- Omega, México.
- Pérez Dávila, Jaime. (1997) “El quiebre institucional en México y las tareas de organización de la comunicación”, en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación, México: UNAM Campus Acatlán.
- Revilla Basurto, Mario. (2001). Teoría de la Representación. Tesis de Maestría. CADEC.
- Robbins, Stephen. (1998). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.
- Ruíz Olabuenága, José Ignacio. (1995). Sociología de las organizaciones. España: Universidad de Deusto.
- Salaman, Greame.(1984). “La clasificación de las organizaciones y la estructura de la Organización: los elementos y las interrelaciones principales”. En Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones. México: FCE.
- Serrano, R. Pérez, J., Mendoza, J., Ávila, X. & Revilla, M. (2000) La organización habitable. México: Media Comunicación.
- Shein, Edgar. (1982) “Psicología de la Organización”, México: Pretince: Hall.
- Timm, Paul. (1997). Management communication. The finger on the pulse. Prentice Hall.
- Ulloa, Adriana. (1997). “La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo” en Cuaderno de trabajo del Colegio de Educación y Comunicación, México: UNAM Campus Acatlán.
- Verdú, V. (2009). El capitalismo funeral La crisis o la Tercera Guerra Mundial, Barcelona, España: Anagrama.

CIBERGRAFÍA.

- Cámara Nacional de la Industria restaurantera y Alimentos Condimentados. Consultado el 28 de Mayo del 2012. Disponible en:<http://www.canirac.org.com>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Consultado el 6 de Junio del 2012. La industria restaurantera 2009, censos económicos. Obras complementarias publicadas por el INEGI. Disponible en:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Restaurantera.pdf
- López Reyes, I., Ruíz González, M. d. (2006). Consultado el 8 de Mayo del 2012. Propuesta de Clasificación de restaurantes para la Ciudad de Puebla. Tesis Licenciatura. Administración de Hoteles y Restaurantes. Departamento de Turismo, Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla. Disponible en:
catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/...r.../indice.html
- Ponte Almeja. Consultado el 17 de junio del 2012. Sitio Oficial. Disponible en: <http://pontealmeja.com>

ANEXOS

1

Entrevistas

Transcripción de entrevistas

Entrevista No.1

Perfil

Puesto: Capitán de meseros

Edad: 32 años

Antigüedad en la organización: 2 años

Escolaridad: Preparatoria Trunca

Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, nuevas formas de trabajo, etc.)

Es mala, porque no emiten lo que es. Por ejemplo, llegó una carta de vinos nueva; ¿Tú los conoces, te han dicho cómo son, cómo huelen, a qué saben? Entonces te piden que lo vendas sin conocerlo, y no nada más en ese aspecto, sino en otras situaciones. Nos llega personal nuevo que no sabe, obviamente pues no nos cuesta nada enseñarle, no nos cuesta nada el que ellos aprendan, pero siempre y cuando ellos quieran aprender. A parte, no se me hace tan buena comunicación, porque saturan de información a una persona que es nueva y lo truenan; uno mismo lo truenan con quererle enseñar, y a la mera hora pues todo lo que le enseñaste no lo sabe transmitir al cliente.

Manuales de trabajo

Son una porquería. Qué más quieres que te diga... son útiles, pero nos mandan personal que no sabe nada y tiene que estudiar con base a algo, pero en esto no son suficientes. Okay, tenemos un recetario de alimentos que bien que mal, mal hechos están; pero no tenemos uno de *cocktelería* bien estipulado por los altos mandos, no tenemos fichas técnicas de vinos, fichas técnicas de licores, es más, porque te aseguro que hay personas que no conocen la procedencia de algunos licores. Los manuales de alimentos nos sirven pero para lo básico para aprender nombre de platillos y los

ingredientes. Pero nunca se pueden llevar a cabo porque no somos unos robots, cada quien tiene su criterio y su propia forma de trabajo y su manera de ser con el cliente; y obviamente nunca vas a llevar a cabo al cien por ciento un manual.

Comunicación Informal (Convivencia)

En ciertos aspectos y en ciertas personas es buena la convivencia, no con todas. Por decir, te puedes llevar a veces con tu gerente, pero, por qué no siempre. Qué ocasiona que no siempre te lleves bien con tu gerente: por su actitud, por su aptitud, por su carácter, por cuestiones x no te llevas bien al cien por ciento, y eso recae en cada uno de nosotros. Tú te puedes llevar bien con un área o con personas de un área y te puedes llevar mal con otras personas, o sea igual es lo mismo no tenemos buena relación. A la hora del trabajo está bien porque todos se echan la mano pero en otras cuestiones no la hay.

Ambiente laboral

Inconcluso digámoslo así. Hay días en los que se siente un ambiente rico o agradable. Y hay momentos o hay personas que te lo hacen ser pesado el momento laboral. Te lo hacen ser estresante, te estresan y estresan a la gente. Tú al estar estresado lo transmites al cliente, es variable el ambiente laboral.

Conflictos

Por la misma mala comunicación que hay entre las personas. Que por si pasa algo y no te avisan vas a tomar una decisión que no es.

Libertad para expresar ideas

Existe en la empresa. Ahora que vamos a los cursos le piden opinión a vendedores, capitanes, ayudantes, para generar más ventas, atraer más a la gente. Nos piden idea. En lo personal se me hace bien que pidan opiniones y nos tomen en cuenta.

Participación dentro de la organización por parte de los empleados

También existe la oportunidad de participar y te escuchan.

Relaciones entre jefes y empleados

Vámonos por partes. El trabajo del administrador del que deslindaron responsabilidades, yo como capitán ignoro su trabajo.

En el caso del jefe de piso que es el gerente, es jugar al yoyo:” yo hice, yo dije, yo pedí”. Nunca reconoce el trabajo de los demás, es más no deja expresar a su personal. Y tú te sientas con él a platicar, y es una terapia, que empieza con otra cosa y no sabes con que termina pero el problema nunca se soluciona. En el caso del jefe cocina para mi punto de vista es un mal jefe, es un negrero, explota a su gente. Le pide algo y su respuesta es no, es una persona muy cerrada.

Liderazgo

Sobre el ser líder. Tenemos un líder de unidad que para mí no lo es. Porque le preguntas algo y aunque no le concierne, toda la unidad lo hace. Pero para esto le han quitado poder, es líder para el mismo, no lo creo que lo sea. Lo respeto porque es mi jefe directo, pero que pase algo y que yo lo tenga que seguir no. De qué surge una situación, motivo o razón, con la pena tú eres el jefe y yo soy un simple mortal.

Motivación

No te dan motivación, aquí no hay motivación. Qué o cuál es la motivación para ellos, ¿el gato? El gato para mí, no es motivarte y sólo lo hacen fines de semana, y si ves lana y adelante. Pero, en esta unidad desde que estaba de vendedor nunca escuche un felicidades, lo hicieron bien. O sea si te dicen, pero te dan más una hora de cagada. No te motivan realmente para que generes productividad para la empresa, si la generas para ti mismo, porque, porque si atiendes bien una mesa te llevas dinero y qué pasa, el cliente va a regresar contigo, pero de que te motiven, yo no veo eso.

Percepción de la organización

Pues la empresa es una que da la oportunidad de crecer, te dan chance de salir adelante, te dan oportunidades, no es necesario que traigan personal de fuera para que cambien la empresa.

Permanencia dentro de la empresa

Pues es buena dentro de lo que cabe, sin mencionar la era del gerente, a toda madre. Te dejaban chambear a gusto, te consentían, te felicitaban. No quiero quedarme en el mismo puesto siempre, quiero aprender más en distintas áreas, y así sentirme bien conmigo mismo.

Propuestas

Me gustaría tener el puesto del señor Carlos Godoy, enseñarle a empresa lo que sé y como él saber mucho.

Transcripción de entrevistas

Entrevista No.2

Perfil

Puesto: Sous Chef

Edad: 41 años

Antigüedad en la organización: 2 años

Escolaridad: Preparatoria Trunca

Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, nuevas formas de trabajo, etc)

Realmente no hay mucha comunicación. Solamente se da un 50%, realmente nos hace falta mucha comunicación, muchas faltas que nos hace falta aquí en el restaurante y manejarla al 100%.

Manuales de trabajo

Falta mucho, viene mucha parte de todo lo que manejamos, pero tienen muchos errores. Porque cada que llega alguien nuevo, le quiere poner de su granito, su cosecha, del tiempo que yo llevo ya cambiaron el recetario tres veces. No tienen la suficiente o la gente suficientemente calificada, por ejemplo, el chef corporativo sabe mucho, pero aún así te aseguro que no

sabe al cien por ciento todo. Porque todos los restaurantes que somos la misma marca tenemos que manejar los mismos estándares y calidad.

Comunicación Informal (Convivencia)

Finalmente no es mala, pero podría ser mejor. Hay veces que cada uno de nosotros ve por uno mismo, y no ve por el fin que finalmente es el restaurante. Hay veces que a cada uno de nosotros nos gana nuestro ego y de decir: “yo vengo por lo mío y que se chinguen los demás.”

Ambiente laboral.

Hace falta mucha convivencia. Has de cuenta que viene la gente, cada quién viene por lo suyo. No hay compañerismo. Ahí está el caso de los capitanes: “No hay vendedores y yo te ayudo pero me das propina”, eso no me parece, es su trabajo, no porque yo no tenga cocineros y les ayude a los demás me van a dar su propina.

Conflictos

Por la falta de comunicación. Por ejemplo, sucede que los meseros mandan algo y creen que todo va a salir bien y finalmente pues no hay comunicación para aclarar que todo va a salir bien.

Libertad para expresar ideas

No hay esa a libertad, tu puedes decir, pero no todas tus opiniones se toman en cuenta. Eres libre de expresar lo que quieras pero si no se toma en cuenta de nada sirve.

Relaciones entre jefes y empleados

Caemos finalmente a lo mismo. La comunicación yo siento que está más o menos. Pero falta esa atención de los líderes de escuchar y darles solución, porque finalmente tu vienes y me planteas un problema, les entra por un oído y les sales por el otro. Sólo escuchan por escuchar.

Relaciones entre trabajadores

En cuestión administrativa no tengo nada que decir, son muy flexibles y de vez en cuando ayudan a los demás cuando se los pides. El problema empieza en los que creen o se siente los jefes, por ejemplo, en cocina el chef se siente celoso que la gente me siga, pero él se pone en su plan de

jefe imponiendo su autoridad y él tiene que saber en determinado momento escuchar a su gente, y entender que finalmente sin la gente no somos nada, lo que hacen su chamba es la gente, nosotros sólo checamos lo que haga falta.

Liderazgo

No hay un buen liderazgo, porque finalmente tienen que conocer el ámbito restaurantero al cien por ciento, llámese cocina o llámese piso. Por ejemplo, el gerente no conoce la cocina, yo lo meto al inventario de cocina y yo le digo que tengo una variación no sabrá ni como responderme. Y nunca dice, vente voy a hacer inventario contigo, no lo hace. Esta semana le hablas a un capitán, le hablas al gerente o al administrativo para recibir mercancía juntos y nunca lo hacen. Quieren tener gerencia en todo pero nunca hacen nada.

Motivación

Falta mucha motivación. Así como ustedes, yo le propuse hoy el chef Mercado, vamos a hacer un gato con sus propinas. Él como que quiere ser muy perfeccionista, y yo le dije “ tú crees que eres perfecto pero no lo eres, tú como motivas a la gente, ¿presionándolos más, gritándoles más? Mejor vamos a hacer una competencia como en piso, les quitamos diez quince pesos de sus propinas y esos los juntamos entre todos y se los vamos a dar al que tenga su área más limpia, su producción completa, y te vamos a dar más dinero por partirte la madre”. Es como lo que tú me comentabas un día, para que me sirva capacitar, a mi dame dinero. La gente viene por dinero no por *hobbie*, y si haces algo más de lo que te toca es porque quieres sobresalir.

Percepción de la organización

Es una buena empresa, pero falta que le pongan más atención a la gente. Hay veces que se tiran o se desperdician más en cosas que ni siquiera se ocupan, y ese dinero se le podría dar a la gente. Si se les dieran la gente lucharían porque mejor que el otro, y se les darían una lana. Y si motivarán

a su gente la cocina estaría en orden, tendrían su cocina limpia, ordenada y etiquetada. Pero no les dan nada para que ellos persigan. Que es lo que hacen empresas como VIPS o Sanborns: le dan dinero por llegar temprano, más sueldo, en vales, en tarjetas, en descuentos. Pero finalmente hay gente que se da cuenta que vale su trabajo, aunque les den de su mismo dinero pero reciben más.

Transcripción de entrevistas

Entrevista No.3

Perfil

Puesto: Hostess

Edad: 23 años

Antigüedad en la organización: 1 año

Escolaridad: Licenciatura concluida

Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, nuevas formas de trabajo, etc)

La comunicación está mal, la información siempre viene errónea; siempre es información cruzada, alguien dice una cosa, otros dicen otra y al final se contradicen. Los reglamentos por ejemplo: el gerente puede cambiarlos a su conveniencia, y al final la información que ofrece la empresa no sirve de nada.

Manuales de trabajo

Cada quien hace su secuencia como le conviene. Todos se contradicen no es nada claro o el gerente igual lo cambia a su conviencia y no sirven mucho.

Comunicación Informal (Convivencia)

Pues es hipócrita, no hay un equipo. En la burla y se llevan demasiado pesado que afecta la convivencia. Es dividido, cada quién hace su lucha para salir adelante pisoteando al otro, son muy individualistas, no les

interesa trabajar en equipo, cada quién ve por sus necesidades y no voltean a ver al de al lado para ver si pueden ayudar.

Conflictos

A veces es por chismes, porque cada quién habla de algún problema con algunas personas que no corresponden a lo mejor para arreglar el conflicto, y lo hacen más grande por quejarse, y en vez de arreglarlo hablan y hablan y finalmente no lo arreglan. O bueno, mas bien se provoca el conflicto por chismes o porque habla mal de otras personas, o si ocurre algo en vez de arreglarlo con el gerente o con alguien y hablar de problema. lo riegan por todos lados y todo mundo lo sabe menos el que podría solucionarlo.

Libertad para expresar ideas

No hay libertad porque si expresas algo u opinas algo, el gerente siempre te contradice y él tiene la razón

Participación dentro de la organización por parte de los empleados

Pues no, si das alguna propuesta u opinión te dicen: "gracias sigue participando."

Relaciones entre trabajadores

Igual, hay muchos conflicto pos chismes, mala comunicación.

Relaciones entre jefes y empleados

No hay respeto, el subordinado a veces que burla del que ésta arriba y eso se da porque él no se da a respetar, no toma las decisiones correctas o como debería, ésta cómo mal.

Liderazgo

Yo no veo a alguien o la cabeza de aquí yo no veo que tenga liderazgo. Está en un rango donde puede mandar, pero para mandar hay que acercarse a sus empleados o saber mandar o no imponer porque lo diga yo.

Motivación

Debería haberla pero no hay. Yo no he visto ningún tipo de motivación. Podrían reconocer o confiar en tu trabajo; y en las pláticas no sólo regañar sino reconocer nuestro trabajo.

Percepción de la organización

Trácala. Pues aquí no motivan a que trabajen en equipo. Aquí tienes que aplastar al otro para salir adelante. Eso es lo que me ha enseñado Ponte Almeja. Antes tenía la intención de aprender cocina, barra y piso, pero pues ya no.

Transcripción de entrevistas

Entrevista No.4

Perfil

Puesto: Vendedor

Edad: 37 años

Antigüedad en la organización: 2 años

Escolaridad: Licenciatura

Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, nuevas formas de trabajo, etc)

La información que se distribuye en este lugar de trabajo no es lo suficiente como para tener buenos manuales, y así tener la retroalimentación entre gerentes y empleados. Cuando se malinterpreta esta información llegan los conflictos por molestias personales.

Comunicación Informal (Convivencia)

Es amena, es la parte fundamental de un trabajo. Cuando vas con ganas de trabajo y te llevas bien con todos, y llegas a un lugar donde te gusta, desempeñas el trabajo con mucho gusto y no te pesa estar más de ocho horas en él.

Manuales de trabajo

Aquí esto realmente es lo que nos está faltando, el estandarizar para que dichos puestos tengas un estándar de cada obligación que tienen. Y aquí era lo que se supone que estaban implementando, el estandarizar cada una de las áreas y es importante para todas las organizaciones.

La principal razón que afecta esto, primeramente en lo laboral, en lo personal y también te crea conflictos en cuanto a la gerencia. Como no esta estandarizado que es lo que pasa, cada quién hace lo que sabe a su conveniencia, hay que tener lineamiento para guiarte en lo que realmente debes de hacer. La descripción de empleados, de puesto, y si tú tomas las cosas como las quieres tomar siempre vas a fallar.

Conflictos

Cuando tú tienes conflicto es por falta de convivencia, pues lo harás por obligación; y realmente aquí es así, porque realmente el trabajo es donde pasas la mayor parte del tiempo, es como si fuera una gran familia para ti, que implica tener problema que se solucionen hablando sin involucrar a terceros.

La mal información también provoca conflictos, el no tratar el problema con la persona indicada o no tratar de solucionar el problema entre dos surge el problema.

Lo principal es la comunicación, si tú me dices algo a mi yo tengo que hablar contigo, solucionar el problema contigo. No estar a la defensiva, reconocer que somos humanos y siempre vamos a cometer errores, no pedir perdón pero si pedir una disculpa, porque eso es lo que necesitamos, pero siempre estamos a la defensiva, si yo te digo algo, empiezas a gritar y a mentar madre y realmente así no se puede.

Ambiente laboral

Es tranquilo, relajado, no hay gente tan maleada como en otros lugares. Tratan de trabajar en equipo, hay como en todo trabajo, que tienes al buena onda, al gandalla, él que quiere que todo le hagan, como en todo.

Libertad para expresar ideas

Yo aquí no he podido expresar realmente mis ideas, es muy poco el tiempo que le dedico a esta empresa, tengo otros compromisos también.

Participación dentro de la organización por parte de los empleados

Mi participación no ha sido tomada en cuenta, yo soy vendedor de fines de semana y sólo realizo mi trabajo, y no estoy a extensas de que me requieran, pero yo sé hasta dónde puedo llegar, yo sólo vengo por distraerme. **No estoy a extensas de que me hagan un monumento por participar.**

Relaciones entre jefes y empleados

Son buenas, no te digo que excelentes porque todo tipo de empresas hay problemas y roces personales. Por ejemplo, las actividades que realizan las jerarquías son diferentes, entre mayor puesto mayor es la responsabilidad. Entonces, hay que estar conscientes, que el caso del gerente es checar que todo salga bien, que no haga falta nada, que realmente que vean los engranes dentro del trabajo. Pero a veces no se ponen en los zapatos de uno, lo que ellos dicen es lo que debería de ser, pero no debe de ser porque hay ciertos roles dentro de la empresa y se deben respetar, y si ves que se están haciendo bien las cosas no tienen porque meterse. Eso sería en parte, de las relaciones entre jefes, y realmente debe de ser de puertas abiertas, esto implica que si tienes un conflicto, vas y se lo platicas; y en caso de que no te haga caso vas con otro superior para mejorar las actitudes de trabajo.

No todas las relaciones son malas, sabemos que como en todas las organizaciones debemos formar criterios, y enfocarnos a todo lo bueno, porque realmente todo lo malo no te ayuda. Tu puedes tener como todas las diferencias, pero como gerentes no tienen que imponer porque como gerentes es lo que tratan de hacer.

Relaciones entre trabajadores

Aquí lo que se trata es llevarse bien con todos, no nada más con los empleados sino con el área administrativa, con los capitanes con todos y comienza el respeto. **El respeto hacia las personas es lo que implica realmente que a ti te respeten, sino respetas a las jerarquías no tendrán respeto por ti.** Las relaciones son importantes, porque entre mejor te llevas con la gente vas a trabajar mejor, que es lo que se trata en este tipo de

negocios, se ha perdido el trabajo en equipo, somos más individualistas, nos sentimos *supermanes* y no pedimos ayuda.

Liderazgo

Aquí es lo que ha estado faltando en todos los ámbitos, desde ayudantes, desde bartenders, meseros. Como ya te mencionaba, ser líder es hacer trabajo en equipo, el ayudar a los demás, el no criticar, el ayudar; y realmente no hemos vuelto tan individualistas que realmente ya no tratamos de hacer ya no tratamos de hacer que alguien lo sea. Porque el líder debe de ayudar, debe tener ética, debe de ser trabajador, debe decir, “sabes que vamos a hacer esto, vamos a verlo de esta forma, vamos a mejorar esto, en que te ayudo”. Y el hecho de que te quieran ayudar tú digas que puedes, porque todo tenemos un ego, para cuál no decir quién es bueno, que calidad da, y el líder reconoce todo esto.

El líder hace falta mucho, porque no debe de gritar, no impone. En este caso el líder debe de decir “ vamos a hacer juntos, todos, vamos a echarnos un volado”.

En todas las empresas hace falta un buen líder, desde tiempos inmemorables han existido buenos líderes como Jesucristo, como Hitler que han movido masas. Un líder nato como Jesucristo con su carisma y a la fecha mueve masas. El líder no nada más es líder por decirlo, tiene que hacer cosas para lograrlo.

Motivación

Hay muchos tipos de motivación, realmente aquí la motivación más grande es la de venir por gusto. Yo creo que debes de tener ética profesional, y decir a mi no me importa tener un tipo de motivación y hacer realmente el trabajo porque te gusta.

La motivación que deberían de dar principalmente aquí es darle su lugar a la gente, no tener favoritismo. No tanto monetaria, pero si reconocer el trabajo de cada uno, sin enmarcar a alguien como el mejor, porque todos somos parte del equipo, desde la señora de limpieza, el bartender, el lava loza. Porque si te falta uno ya no vas a sacar el servicio, si te falto un

ayudante no se van a limpiar las mesas, porque también estamos involucrados con la gente, no clientes sino huéspedes que vienen a comer.

Percepción de la organización

Propuestas

Estandarizar, que se capacite al personal realmente como debe de ser. Yo lo malo que he visto que los capacitan en otra tienda y los mandan a esta y andan perdidos. No saben dónde están las cosas, donde andan, y andan perdidos, y propondría que se capacitarán realmente en el área de trabajo donde van a estar.

Transcripción de entrevistas

Entrevista No.5

Perfil

Puesto: Cocinero

Edad: 25 años

Antigüedad en la organización: 1 año

Escolaridad: Licenciatura

Comunicación formal (Documentos emitidos por la empresa para informar a los trabajadores sobre cambios, nuevas formas de trabajo, etc)

Pues en cuanto a información formal creo que les hace falta un poco, y un lugar apropiado para poder postear su información y que el personal lo lea. Yo desconozco si es que esto si llega a pasar ya que solo voy fines de semana pero a mi opinión es un poco deficiente, ya que no postean algo que de verdad sea útil para el empleado, sólo es su rol de descansos y a últimas fechas para un trámite de cómo proceder ante un accidente de trabajo.

Comunicación Informal (Convivencia)

Comunicación informal, se hacen demasiadas juntas que parecen ser inoperantes, sólo parece perderse el tiempo, ya que **la gente que laboramos no entendemos algunas situaciones como el *desmadre* y el estar de alguna forma en una zona de confort, donde hago como que trabajo y ellos hacen que me pagan;** para mi es difícil entender cómo quieren hacer de una unidad tan pequeña distintivo H, si la mayoría de las personas que trabajan en el restaurante nunca habían manipulado alimentos. No puedo decir que no se aprenda, pero es un poco difícil ser pulcro y más cuando no se es. Yo por decir cuando entre, la cocinera A que se encontraba no sabía el nombre de la lechuga romana y como se desinfectaba, sólo la troceaban y la servían, sin siquiera pasarla por agua de menos, es raro y más ella siendo un cocinero A; primera decepción de mi trabajo saber que la gente que me ordenaba ni siquiera sabía lo básico.

Conflictos

De cualquier fonda de la esquina sin discriminar a estas, **conflictos se han generado de más porque la organización es deficiente,** pueden ser tres personas en la mañana y ocho en la tarde; además los horarios que se manejan son muy extensos, demasiadas horas laborales entre turno y turno se genera tensión, mucha más tensión ya que se comenta que el turno de la mañana no hace y nada y lo mismo opina el turno de la mañana del de la tarde. Controversias que siempre se suscitan, pero que no deberían ser tan frecuentes en una cocina tan pequeña, y con dos chefs me parece un desperdicio tener dos chefs en una unidad, que su venta es fin de semana. Bastaría con uno y 1 sous chef, pero cada quien gasta en cosas inútiles, también tener tanta gente genera demasiado caos luego se choca con el mismo trabajador o se puede provocar un accidente.

También estos se deben a la pésima contratación que hacen y a los encargados que son ineficientes.

Libertad para expresar ideas

Libertad de ideas pues se puede hacer, pero que realmente se tomen en cuenta es lo difícil que se pueda aplicar; además realmente **muy poca gente opina sobre algo, ya que piensan que pueden o van a ser despedidos por contradecir a su jefe.** En turno a mi realmente no me interesa mucho, tengo necesidad como todos los que trabajan pero no es la única cocina en la que he laborado y no creo que sea la última. Tampoco no es para lo que estudio, más sin embargo me agradecería tener mi propia marca y darle el enfoque que yo percibo debe ser un restaurante.

Relaciones entre jefes y empleados

En lo particular me agrada que mis relaciones entre superiores y subordinados sean sólo eso. En el lugar donde se labora sin ir más lejos, ya que de esa forma se empiezan a generar amistades y eso trae como consecuencia ciertos problemas y más en ese lugar que parecen no darle lugar que esa relación se pierden esos lazos y empiezan a generarse ciertas fricciones. Cae en los paternalismos y empezar a molestar al que le cae mal a esa persona o darle ciertos privilegios y eso no creo que sea lo más correcto, ya que todos deben hacer su chamba y solo eso.

Relaciones entre trabajadores

Las relaciones entre trabajadores no me parece que sea mala, sólo que debería de haber una mejor organización, para evitar el atrasamiento de platillos ya que de verdad los meseros son algo especiales. También la cocina es de tiempos cualquiera sabe eso menos el Ponte Almeja, ahí que capacitar a la gente de piso, urge piensan que solo es montar platillos y no saben el procedimiento de estos. Insisto seria organizar a la gente para poder hacer cosas bien hechas. Relaciones entre los trabajadores sólo deberían ser de trabajo y sólo eso, pero se llega a confundir por la misma facilidad que otorgan los encargados, no digo que no deba existir algo más, pero eso se puede realizar fuera de la unidad y no dentro, ya que se les paga por trabajar no por fraternizar. No discrimino, pero de verdad ahí también se evitarían muchos problemas e insisto en las personas que

contratan a la gente, no sé en que se basen para ello o para subir de puesto a una persona, porque me ha tocado ver que suben gente y esta a su vez no sabe ser un buen dirigente, sólo sirven para ordenar y quererse pasar de *lanza*, cosa que tampoco debe ser, ya que los que te hacen ser algo más, son las personas que están subyugadas a ti ahí que poner énfasis en ello, y hacer las pruebas convenientes a estas personas para poder ejercitar de mejor manera su cargo y no sólo por cubrir un hueco.

Liderazgo

No hablaré de eso, porque no la conozco en Ponte Almeja.

Motivación

No voy a hablar de algo que no hay.

Percepción de la organización

La organización es deficiente porque no se practica la eficacia del personal, no puedo poner gente que nunca ha laborado en una cocina o que en su vida ha cocinado en su casa, a que saque servicio es un poco ilógico. También no tengo nada con los homosexuales, pero de verdad hacerles pruebas, ya que a unos les da miedo el aceite caliente o cortar con un cuchillo, creo que son bastantes puntos a cubrir y que realmente los de recursos humanos no saben hacer, o no sé quién contrate pero desde ahí empieza parte de tu problema.

Anexo 2

Formato de perfil de puesto

Título del puesto: Jefe Administrativo.

Titular: _____ Fecha: _____

Departamento: Administrativo.

Dirección: Dir. Administrativa.

APROBACIONES:

TITULAR. JEFE INMEDIATO DIR. OPERATIVA.

B.- Misión o propósito general.

Otorgar al Restaurante Ponte Almeja, seguridad y confianza en todo lo relacionado al todas las funciones Administrativas y de control dentro de los Restaurantes Ponte Almeja.

C.- ENTORNO OPERATIVO.

AMBIENTE GENERAL:

- 1.- Elaboración de incidencias de Nómina.
- 2.- Elaboración de depósitos bancarios.

3.- Conocer correctamente el Sistema Operativo y Administrativo de los Restaurantes.

CONDICIONES DE TRABAJO Y DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN FUNCIÓN

A:

Todos los objetivos son medibles de forma inmediata.

TOMA DE DECISIONES:

Si, existe toma de decisiones.

RELACIONES INTERNAS:

- | | |
|--|--|
| 1.-PUESTO: Gerente de Unidad. | PARA: Reporte de incidencias De trabajo diariamente. |
| 2.- PUESTO: Gerente Administrativo Corporativo | PARA: Reporte de incidencias de trabajo diariamente. |
| 3.- PUESTO: Meseros | PARA: Aclaraciones varias. |
| 4.- PUESTO: Chef | PARA: Aclaraciones varias. |
| 5.- PUESTO: Bar-Man | PARA: Aclaraciones varias. |
| 6.- PUESTO: Caja. | PARA: Aclaraciones varias. |
| 7.- PUESTO: Capitán. | PARA: Indicaciones Varias. |
| 8.- PUESTO: Gte. Compras. | PARA: Fincar pedidos varios |

RELACIONES EXTERNAS:

- | | |
|-------------------------------------|---|
| 1.- PUESTO: Proveedores. | PARA: Revisión y recepción De productos y facturas. |
| 2.- PUESTO: Dependencias Oficiales. | PARA: Trámites varios. |
| 3.- PUESTO: Bancos. | PARA: Trámites varios. |

REQUISITOS DEL PUESTO:

- 1.- Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas o Contaduría Pública, ó Hotelería y Turismo Titulado.
- 2.- Especialización e Idiomas. Deseable bilingüe y con conocimientos Administrativos y gastronomía por lo menos de 3 años.
- 3.- Experiencia: Mínimo de tres años en Administración General dentro de restaurantes y bares.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- 1.- Mantener un control de asistencia de los empleados del restaurante.
- 2.- Conservar el orden de los expedientes del personal.
- 3.- Realizar su comprobación de gastos y solicitar su re-embolso del mismo.
- 4.- Supervisar el trabajo del cajero.
- 5.- Verificar que las T.P.V., estén funcionando correctamente y en su defecto reportarlas.
- 6.- Actualizar la base de datos de clientes.
- 7.- Realizar conjuntamente con el Chef y Gerente de Unidad el Inventario Semanal, Quincenal y Mensual.
- 8.- Realizar corte de caja y su reporte oportuno del mismo.
- 9.- Estadística de ventas y reporte de las mismas.
- 10.- Atención a Proveedores y verificación de recepción de productos al Restaurante.
- 11.- Elaboración y transmisión del pedido de compras para Cocina, Bar, Salón y Administrativo.
- 12.- Control de PEP´S.
- 13.- Participar diariamente en los Brifin´s de la Unidad.
- 14.- Distribución y pago de propinas al personal.
- 15.- Entregar recibos de Nómina al personal administrativo y operativo.
- 16.- Realización de corte diario de ventas, anexando comprobante bancario

