



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL  
RESTAURANTE BAR LA STREGA EN EL PERIODO 2007-2008

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN ESPECIALIDAD EN  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL  
**P R E S E N T A**

XÓCHITL DONAJÍ FAUSTINO MONTOYA

ASESOR: LIC. CARLOS ALBERTO ÁVILA TOSCANO



MÉXICO, D. F.

FEBRERO 2010



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.



A LA PALABRA QUE ME LIBERA DE LA MEDIOCRIDAD

## AGRADECIMIENTOS

A TODOS AQUELLOS QUE NO CREAN ESPECTATIVAS EN MI, Y SE LIBERAN  
DE LA DESILUCIÓN.

A AQUELLOS QUE NO TRATAN DE ENTENDER MI ACTUAR PERO QUE  
CONFÍAN EN MI CRITERIO.

A AQUELLOS QUE HAN FORMADO PARTE DE MI HISTORIA DE VIDA Y HAN  
INFLUIDO PARA SER LA PERSONA QUE AHORA SOY.

A LA MÚSICA Y EL CINE POR ACOMPAÑAR MI SOLEDAD.  
A LA FOTOGRAFÍA POR DETENER LOS MOMENTOS REPRESENTATIVOS DE MI  
VIDA.

AL PSICOANÁLISIS POR BRINDARME LA OPORTUNIDAD DE MODIFICAR MI  
VIDA.

## ÍNDICE

<b>Agradecimientos</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo I Elementos de Comunicación Organizacional</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b> Conceptualización de comunicación organizacional	<b>11</b>
1.1.2 Clasificación de mensajes según Goldhaber	<b>12</b>
1.1.3 Red de comunicación	<b>12</b>
<b>1.2</b> Comunicación interna	<b>14</b>
1.2.2 El departamento de comunicación interna en la empresa	<b>15</b>
<b>1.3</b> Cultura organizacional desde una perspectiva antropológica	<b>20</b>
1.3.2 Elementos que integran la cultura organizacional	<b>24</b>
<b>1.4</b> ¿Qué es un diagnóstico organizacional y cuál es su utilidad?	<b>38</b>
1.4.2 Elementos que conforman el diagnóstico organizacional	<b>41</b>
<b>1.5</b> Análisis FODA	<b>47</b>
<b>1.6</b> Metodología a utilizar (encuestas, entrevistas y observación)	<b>50</b>
Observación	<b>50</b>
Encuesta	<b>52</b>
Entrevista	<b>53</b>
<b>Capítulo II Análisis Descriptivo de la Organización: La Strega Restaurante Bar</b>	
<b>2.1</b> Organización - ambiente. Historia de la empresa	<b>58</b>
2.1.2 Contexto socio-político	<b>59</b>
2.1.3 Descripción de la organización	<b>62</b>
<b>2.2</b> Cultura organizacional	<b>65</b>

Objetivos organizacionales	65
2.3.2 Filosofía organizacional	66
Misión, visión y valores	
<b>2.3 Estructura organizacional</b>	<b>69</b>
2.4.2 Organigrama	72
2.4.3 Gerencias operativa, administrativa y de compras	76
<b>2.4 Comunicación interna</b>	<b>87</b>
2.5.2 comunicación horizontal	87
2.5.3 comunicación vertical	88
2.5.4 comunicación descendente	89
2.5.5 comunicación ascendente	90
<b>2.5 Liderazgo</b>	<b>91</b>
<b>Capítulo III Diagnóstico e Interpretación</b>	
<b>3.1 Composición de encuestas y entrevistas. Objetivos y estructura</b>	<b>98</b>
<b>3.2 Esquema de cuestionario</b>	<b>101</b>
3.2.2 Vaciado de cuestionario (gráficas)	103
3.2.3 Tabulación	108
3.2.4 Interpretación de encuestas	110
<b>3.3 Matriz FODA de La Strega</b>	<b>115</b>
3.3.2 Interpretación y análisis de matriz FODA	117
<b>3.4 Áreas de oportunidad</b>	<b>121</b>
<b>3.5 Necesidades y propuestas</b>	<b>126</b>
<b>3.6 Ejemplo de modelo de plan estratégico</b>	<b>128</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>133</b>
<b>Anexos</b>	<b>136</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>151</b>

## **INTRODUCCIÓN**

Los sujetos, a consecuencia del espíritu gregario, nos agrupamos en organizaciones o sociedades para poder realizar actividades que uno solo no podría lograr, y dado que el ser humano no se desarrolla exitosamente de manera aislada, requiere de una sociedad para poder avanzar e ir transmitiendo conocimientos a las generaciones venideras. Esta característica permite plantearnos distintos tipos de grupos y sociedades donde podamos desarrollarnos y adquirir conocimientos que por generaciones se han legado de manera formal e informal.

La familia y los amigos son los primeros grupos a los que pertenecemos, en estos no hay reglas formalizadas, es decir, no se encuentran escritas en documentos; sin embargo, los roles de cada miembro están implícitamente bien delimitados, a este tipo de organizaciones se les conoce como informales. Cuando el individuo sale del núcleo de la familia para insertarse, a la vez, en otros grupos como la escuela o el trabajo, en donde su rol se encuentra escrito en documentos que establecen cuáles son sus funciones, cómo las debe realizar y hasta dónde llega su participación, es decir, una serie de normas y procedimientos, entonces nos referimos a organizaciones formales.

Este trabajo de investigación se enfocará en una organización formal como objeto de estudio de la Comunicación Organizacional, el cual tiene como finalidad obtener un diagnóstico a partir de observar, cuestionar y entrevistar al personal y a los dueños para poder identificar sus áreas de oportunidad como principio para plantear la creación de un plan estratégico.

El diagnóstico de comunicación interna estará basado en elementos teóricos de Comunicación Organizacional en el contexto de una empresa mexicana, donde destacaremos la importancia que tiene esta disciplina en el mundo de las organizaciones actuales.

Para lo cual es menester cambiar la forma de ver al mundo de las empresas e instituciones y empezar a innovar en su gestión, pues las circunstancias y el contexto han evolucionado, por lo que necesitamos incursionar en nuevos estilos de dirección que sean *ad hoc* a los actuales modelos económicos y culturales.

En el pasado, las herramientas para hacer frente a una problemática organizacional, se podía simplificar en realizar una campaña publicitaria para atraer más clientes o realizar promociones, sin embargo, la comunicación organizacional nos devela otras posibilidades para abordar estas situaciones adversas, opciones que parten de estudios minuciosos tanto al interior como al exterior de la empresa.

Las vicisitudes a las que se enfrentan las organizaciones van desde la insatisfacción del dueño o cuerpo directivo por no obtener los ingresos esperados, por la calidad de sus productos y servicios frente a la competencia, por las problemáticas con su personal que se presentan día a día en sus organizaciones, por las barreras comunicacionales que existen entre ellos y sus empleados, por la poca experiencia de los empleados en la ejecución de sus labores, por las quejas de su personal respecto a las herramientas y materiales para realizar sus labores, por el elevado costo que resultan las prestaciones otorgadas a los empleados, entre otras.

Si revisamos una lista con esta complejidad, entonces ya no parece tan coherente una campaña de publicidad, o por lo menos no es la primera acción que debería realizarse, ésta sólo resolvería la cuestión más superficial de la problemática real. La publicidad y otras herramientas como las Relaciones Públicas funcionan, siempre y cuando se encuentren insertas en un plan estratégico derivado de un análisis minucioso de todos los desordenes en cada rincón de la organización.

Cuando se eligen las herramientas para abordar un punto específico, sin considerar a la organización como un sistema, es decir, sin percibirla como un todo indivisible más que para su estudio, la estrategia puede funcionar brevemente pero probablemente los resultados sean desastrosos. Por eso la propuesta de la

Comunicación Organizacional va más allá, nos da la opción de enfocarnos primero en el público interno, que sin duda es el más importante, pues es el representante de la organización frente a los clientes externos. El diagnóstico es una herramienta que nos permite conocer a la organización desde sus raíces más profundas y nos brinda un panorama científicamente comprobable.

Para poder abordar exitosamente los temas más importantes para los empresarios, como la productividad, la calidad en sus servicios y/o productos, las llamativas campañas de publicidad, los canales y flujos de comunicación, la cultura organizacional, el control de inventarios, las prestaciones que se brindan a los empleados, un óptimo clima laboral óptimo, etc., es imprescindible formalizar y establecer sus procesos al interior de la organización

Al elaborar un diagnóstico interno se debe considerar a la organización como un concepto vinculado a la comunicación y en ese sentido comprenderlo como resultado de una relación dialéctica, en la que no se puede acceder a los conceptos individualmente, pues de lo contrario sólo se tendría una visión fraccionada y nada práctica de la realidad organizacional.

Estos conceptos interrelacionados permiten comprender a la organización como un sistema influido, pero que también influye al entorno, y bajo este supuesto considero que es posible elaborar un análisis más completo que sea incluyente, que permita pensar propuestas más sólidas y justificadas.

La necesidad de las empresas e instituciones de elaborar diagnósticos organizacionales es conocer el entramado de la empresa, sistematizarlo y transmitir ese saber que va desde las microculturas, los objetivos y la filosofía organizacional, el clima laboral, y los engranajes que se mueven desde el poder y el liderazgo. Esto permite ubicar las áreas de oportunidad y las potencialidades para poder aprovecharlas en beneficio de la organización.

La comunicación, como disciplina, permite abordar el diagnóstico con una perspectiva humanística, elemento importante porque las organizaciones son resultado de un conjunto de sujetos, no sólo unidos por la elección de una meta en común, sino parte de un entramado más complejo en el que convergen culturas heterogéneas y como tal no puede establecerse un modelo para su análisis y utilizarlo indiscriminadamente en cualquier organización.

La validez y funcionalidad de un modelo radica en aceptar que cada organización presenta características particulares, las cuales deben abordarse con modelos hechos a la medida, con la premisa de una organización comunicante y organizada, de lo contrario se pueden obtener datos superficiales que oculten los verdaderos problemas y arrojen propuestas inservibles.

En esta tesis utilizo un modelo de diagnóstico compuesto de variables significativas para el objeto de estudio, pues considero que a partir de las propuestas elaboradas por otros estudiosos, se pueden elegir las más útiles y adaptarlas a un caso específico.

Los diagnósticos organizacionales tienen la finalidad de resultar en propuestas viables concentradas en un plan estratégico y la aplicación del mismo, con alcances muy claros. Es importante considerar que trabajar con sujetos heterogéneos no sólo en pensamientos, sino en formas de ver el mundo, en deseos y en objetivos profesionales y personales, no permite controlar los resultados en su totalidad, pero en la medida en la que se apliquen metodologías con un rigor científico muy sólido, podrán tomarse decisiones más exitosas.

La posibilidad que se abre al acceder a la información detallada de la situación real de una organización a partir de entrevistas, encuestas y observaciones, es invaluable, pues permite estar preparado para afrontar situaciones emergentes, pero más importante aún, da la posibilidad de planear estrategias que minimicen el margen de situaciones no contempladas, con fundamentos científicamente comprobables, y dirigir las decisiones a un fin establecido. Es decir, la cultura en

la organización frente a la toma de decisiones tendría que dejar de ser reactiva para comenzar a ser proactiva.

La importancia de realizar el diagnóstico en el Restaurante Bar La Strega radica en encontrar una respuesta lógica respecto a por qué a más de 20 años de su inauguración no ha podido competir con restaurantes de su tipo, pues a pesar de su privilegiada ubicación, su singular decoración y el menú internacional, no se han satisfecho las ilusiones soñadas en la mente del dueño.

Este proyecto de investigación no sólo radica en ubicar las posibles deficiencias, sino hacer conciencia al dueño y empleados sobre su situación para crear la necesidad de movilizarse y hacer frente a la situación, o quizá para minimizar la resistencia al cambio. El objetivo no se limitará a enlistar una serie de menoscabos que en vez de dar pauta para encontrar soluciones, sólo generarían frustración ante la falta de acciones o ideas estratégicas que encaucen las soluciones, tampoco será idear cómo conquistar una excelente imagen al exterior, pues el fracaso sería inminente, la idea es que los empleados de cualquier nivel jerárquico conozcan a su organización y trabajen en conjunto, guiados con las mismas directrices.

La estructura de esta tesis se divide en tres capítulos, en el primero se explicarán los conceptos de comunicación organizacional que servirán como marco para poder comprender y elaborar un diagnóstico eficaz basado en autores más que en teorías; en el capítulo dos, se utilizarán los elementos que considero importantes para estructurar un modelo de diagnóstico a la medida de La Strega; y, finalmente, en el capítulo tres, obtendré conclusiones a partir, de las encuestas, entrevistas y observaciones que ahí mismo se expondrán, así como interpretaciones de la aplicación de la matriz FODA. Ésta última sección también incluirá una lista de la propuestas que sugiero como resultado de esta investigación, pero no como parte de un plan estratégico, pues eso representaría otro trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## ELEMENTOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

### 1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación forma parte de una relación dialéctica con el concepto de organización, siempre se han complementado, pues sin comunicación no hay organización, es el sistema nervioso y logra que funcione, de forma espontánea o planeada; pero ahí está siempre.

Susana González Reyna en el libro “Crítica de la Comunicación Organizacional” de Rafael Ávila, considera que *“el concepto de comunicación unido al de organización nace con el interés por estudiar sistemáticamente la forma en que se lleva a cabo la comunicación al interior de las organizaciones en la sociedad moderna.”*<sup>1</sup>

Es decir, no podemos separar ambos conceptos ni para su estudio, pues los sujetos se agrupan en sociedades y para relacionarse requieren de la comunicación, de algún tipo de lenguaje y alguna lengua en común. Estos grupos pueden ser formales o no formales, y en ambos se tienen cultura y objetivos similares que son compartidos y transmitidos a los nuevos integrantes.

La naturaleza de la comunicación en las organizaciones es espontánea porque éstas son habitadas por sujetos con ideas, pensamientos y sentimientos que se expresan de manera formal o informal, verbal o no verbal. Pero la espontaneidad y la falta de regulación de los flujos de información y comunicación causan conflictos, confusiones y entorpecimiento para alcanzar exitosamente los objetivos de la organización.

La comunicación organizacional ha recorrido un largo camino hasta convertirse en la disciplina que ahora es, ha pasado por varias teorías administrativas, management científico, de relaciones humanas, estudios sobre la burocracia, de

---

<sup>1</sup> Ávila González, Rafael. **Crítica de la comunicación organizacional**. México, UNAM, 2004, 13 pp.

contingencia; sin embargo, queda mucho por estudiar y por considerar para tener un acercamiento más cercano, con planteamientos que conecten al ser humano en relación con la organización, pero también como sujetos independientes con metas y objetivos personales; y las organizaciones como entes que requieren de orden y de una comunicación y estrategias planeadas, así como de una visión clara que seguir.

Susana González Reyna apela que *la comunicación organizacional tiene el objetivo de mejorar la calidad de los mensajes intercambiados entre los miembros de las organizaciones y de éstas con el público externo, con el fin de que la organización cumpla eficazmente sus metas.*<sup>2</sup>

Para poder planear estrategias dirigidas al público interno y externo es necesario controlar los flujos de comunicación, lo esencial de la comunicación se da de manera natural, las personas comunican y también la organización, pero si la pretensión es impactar a los diversos públicos y generar ciertas actitudes entonces hay que planear una estrategia.

*Los flujos de comunicación, es decir, la transmisión de mensajes dentro de la red de relaciones interdependientes es la materia prima de la comunicación organizacional.*<sup>3</sup> Para Goldhaber esta definición es la más acertada porque considera 4 elementos fundamentales en el estudio organizacional: mensaje, red, interdependencia y relaciones.

Como mensaje debemos entender aquella información enviada y recibida por sujetos que significan, es decir, que dan sentido a esta energía que se refiere a acontecimientos y objetos, resultado de la interacción humana.

---

<sup>2</sup> Ídem.

<sup>3</sup> Goldhaber, Gerald. **Comunicación organizacional**. México, Logos consorcio editorial.1977, 23 pp.

### 1.1.2 CLASIFICACIÓN DE MENSAJES SEGÚN GOLDHABER

Goldhaber hace una clasificación de los mensajes de acuerdo a la *modalidad del lenguaje* es decir aquellos que utilizan lenguaje verbal como el caso de memorándum, circular, junta, etc., y aquellos no verbales como gestos, ademanes, espacios personales, etc. Otros son los mensajes de acuerdo a sus *receptores*, es decir, si van dirigidos a públicos externos o internos los cuales brindan la interacción con el medio ambiente.

Haciendo una analogía como sistemas computacionales, se encuentran los que se encargan de utilizar un método software, es decir, aquellos que dependen de la capacidad para comunicarse, habilidades tales como pensar, hablar, escribir; o un método hardware que echan mano de elementos técnicos y tecnológicos para transmitir el mensaje, llamados *medios de difusión*.

Finalmente existe otro elemento de clasificación de acuerdo al propósito de la transmisión de los mensajes, y estos pueden dividirse en tres puntos: el primero que es de tarea y tiene el objetivo de resaltar las actividades a desarrollar a favor de los objetivos organizacionales; otro es el de mantenimiento que se refiere a las políticas y reglamentos formalizados para que la organización pueda funcionar con mayor fluidez; y por último, los humanos que van dirigidos a los integrantes de la organización con el propósito de afectar sus actitudes, satisfacción, moral, etc.

### 1.1.3 RED DE COMUNICACIÓN

En el concepto de Comunicación Organizacional explicado por Goldhaber, la red de comunicación es uno de los cuatro elementos más importantes para estudiar a las organizaciones; y representa la interacción que mantienen una serie de personas que cumplen un rol, ya sea con una estructura formal o informal.

La información que circula dentro de una organización se puede dar de manera ordenada y planeada con un objetivo específico y hacia un sector bien ubicado. Sin

embargo, en la mayoría de las organizaciones en México el sentido de la comunicación es de arriba hacia abajo, las jerarquías más elevadas son las que vierten información; y en pocos casos se da de forma ascendente para escuchar las opiniones, sugerencias, peticiones y quejas de los empleados. Los mensajes también pueden circular con un estilo informal, sin planeación ni control, este flujo de comunicación se da entre iguales, es decir, de manera horizontal, causando incertidumbre, chismes y rumores; que lejos de mantener informados a los empleados, pone el escenario perfecto para un clima organizacional negativo.

Cuando se planea emitir una cantidad de información, tanto al interior como al exterior de la organización, es necesario considerar que todos los componentes se afectan entre sí, es decir, existe una *interdependencia*. Si se proporciona mucha información puede producir confusión entre los receptores del mensaje y si se da poca información puede generar incertidumbre y desconfianza. Es importante tener claro qué es lo que se desea comunicar, pues todo lo transmitido repercutirá positiva o negativamente en la organización.

#### *REDES DE COMUNICACIÓN DE ACUERDO AL NÚMERO DE PARTICIPANTES*

Goldhaber clasifica las relaciones que se establecen, basado en el número de sujetos que participan. El primer nivel denominado *comunicaciones diádicas* integrado por dos personas; el segundo *comunicaciones seriadas* en el que el mensaje es transmitido en cadena de un individuo a otro y llega muy distorsionado del original; *comunicaciones de pequeños grupos* de 3 a 12 individuos; y, finalmente, las *comunicaciones con audiencias*, compuestas por 13 personas en adelante y por lo general son juntas formales.

Podemos, entonces, redondear nuestro concepto de Comunicación Organizacional considerando elementos que han ido esclareciéndose en las definiciones anteriores. Es decir, la organización es un sistema abierto y mantiene una comunicación continua del interior al exterior y viceversa, no se ven como elementos aislados sino en permanente interdependencia; además al interior de la

organización todas las partes se relacionan, ya sea de manera formal o informal, convirtiendo esto en un proceso dinámico.

Para Homs Quiroga, la Comunicación Organizacional considera las interacciones del medio ambiente y los públicos internos con los externos; además resalta la importancia de crear programas para mejorar la comunicación, otorgándole la responsabilidad al departamento de comunicación interna.

Aunque el departamento de comunicación, según Homs Quiroga, pretende, entre algunos objetivos más:

- *Integrar en forma absoluta al empleado a los objetivos de la empresa. ..debe hacérsele sentir como suyos los logros y éxitos de la compañía, pero también sus problemas y fracasos.*
- *Crear una disposición favorable hacia la empresa, por parte de la familia del trabajador.*
- *Motivar al trabajador e incrementar su productividad.*
- *Evitar que el sindicato se vuelva un obstáculo para el entendimiento entre la empresa y su personal...<sup>4</sup>*

Sin embargo, en el siguiente apartado mencionaremos por qué las tareas que en este enfoque se plantean deben quedar rebasadas y seguir evolucionando, pues la pretensión no debe ser engañar y disfrazar los objetivos del departamento a favor de la organización sin considerar a los individuos, sino que la comunicación sea integradora y no olvide ninguna de las partes que conforman a la organización.

## **1.2 COMUNICACIÓN INTERNA**

Cuando se habla de comunicación externa es que existe un complemento, llamada comunicación interna; aunque esta última es la menos visible, es la que más perciben los clientes, dígase externos como internos. La comunicación interna es

---

<sup>4</sup> Homs Quiroga, Ricardo. **La comunicación en la empresa**. México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, 67 pp.

un elemento inherente a cualquier organización, aunque lo deseable es plantear una estrategia que permita delinear y utilizar de manera planeada las acciones que deberán tomarse respecto a determinados asuntos.

La comunicación interna aún tiene mucho camino por recorrer, en algunas organizaciones aún se utiliza como estrategia correctiva y no preventiva, es decir, sólo se trata de resolver problemas en lugar de anticiparse a que ocurran. La comunicación es *un agente de cambio que posibilita la adecuación de la empresa a las cambiantes exigencias del entorno y de la evolución tecnológica y social.*

Muchas empresas que aún no cuentan con una planeación estratégica en sus acciones, experimentan el proceso de comunicación de dos maneras, espontánea y/o natural (informal) entre los compañeros, lo cual desemboca en rumores y chismes; por otro lado, la comunicación burocrática, es decir, la que sólo utiliza como medio para transmitir órdenes o instrucciones de trabajo por medio de escritos formales o de forma oral, aunque ésta no debe llamarse propiamente comunicación, pues existe diferencia entre comunicación e información.

En empresas pequeñas y medianas de México aún se utiliza este modelo, por nombrarlo de alguna forma; pero países que han dado prioridad al área de comunicación, no como un gasto sino como una inversión, evitan contradicciones, omisiones de tareas, rumores, etc., y generan múltiples ventajas que van desde la parte social a la económica.

### 1.2.2 EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

El área de Comunicación Interna en las empresas ha cumplido tareas, que hasta hace no mucho se encargaba el área administrativa, tales como realizar tableros de avisos, revistas internas, memorando, circulares, entre otros. Esto aún se sigue practicando en algunas empresas mexicanas y en países en vías de desarrollo, suponiendo que todas las organizaciones cuentan con un área específica de comunicación, aunque el comunicólogo dedicado a gestionar los flujos de

comunicación tiene la obligación de darle una perspectiva humanística a las actividades realizadas, dejando atrás lo que se ha hecho y no ha rendido buenos resultados.

El comunicólogo no debe tener en mente, el tema de productividad como principal objetivo de la empresa, sino que a diferencia de los administradores, grandes especialistas de la no comunicación, el comunicólogo debe tener una perspectiva que permita considerar a todas las partes de este gran sistema llamado organización, es decir, utilizar a su materia prima, la comunicación, como un agente de cambio y de integración de las ideas del entorno.

Lo importante es cómo se va a incentivar esa productividad, cuál será el proceso que permita que, por decisión propia, los trabajadores realicen las actividades en el menor tiempo y con los estándares de calidad previamente establecidos. Es decir, el tópico de productividad debe abordarse desde sus diversas facetas, no sólo tecnología y de calidad, sino considerar la parte humana como recursos humanos, condiciones de trabajo y relaciones de trabajo.

El resolver situaciones que se refieren a la parte más básica de la organización, pero también a la más importante, como la comunicación, los objetivos y metas organizacionales, devendrá en cuestiones que a los empresarios les resulta más atractivo, como los temas de productividad y competitividad. Las estrategias encaminadas a la inversa sólo pueden traer fracasos o éxito a medias.

La finalidad del departamento de Comunicación Interna, en el modelo tradicional, tiene como objetivo actuar a favor de una sola visión, la de la Dirección, intentando “engañar” a los empleados, mostrándoles un escenario irreal que los convenza de las decisiones tomadas desde arriba, olvidando la subjetividad del individuo, sus deseos, sus objetivos y metas personales, es decir, su individualidad.

*Desde este enfoque, la finalidad de la Comunicación Interna es conseguir que los trabajadores conozcan y, sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa. Con ello, se pretende conseguir dos objetivos básicos:*

a) *Reducir la conflictividad laboral.*

b) *Incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa.*<sup>5</sup>

Sin embargo, esta forma de llevar a cabo la comunicación dentro de la empresa ya no está funcionando, seguir utilizando este modelo es regresar décadas y utilizar modelos que, afortunadamente, han sido rebasados como el caso de la Teoría clásica de Tylor (management científico) la cual postulaba que todas las personas se encuentran influenciadas por las recompensas salariales, económicas y materiales sin importarles ser tomadas en cuenta como sujetos pensantes y deseantes.

Los individuos por su propia naturaleza exigen ser tomados en cuenta, ser escuchados y participar en sus lugares de trabajo, espacios en los que se desenvuelven y pasan gran parte de su tiempo. Los trabajadores necesitan conocer la repercusión de sus actividades dentro de la empresa, la situación real de la organización, sus objetivos y los planes para alcanzarlos; además quieren emitir opiniones y ser escuchados. Es decir, no son movilizados sólo por cuestiones monetarias.

Existe una pieza suelta entre la Comunicación interna y la elección estratégica de los medios de comunicación de acuerdo a las necesidades de cada empresa, según Elías, Joan y Mascarey, hace falta un puente estratégico llamado Intracomunicación. Este concepto marca la diferencia entre una empresa tradicional y la nueva organización

Aún hace falta introducir esta pieza en algunas organizaciones, marcar una diferencia en entender a la comunicación interna, pues sus funciones cambian, mas no el objetivo definido como un *medio para vehicular la integración de las ideas y sugerencia de los trabajadores en una visión compartida.*<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Elías, Joan y Mascarey, José. **Más allá de la Comunicación Interna: La Intracomunicación.** Barcelona, Edit. Gestión 2000, 1998, 54 pp.

<sup>6</sup> Íbidem. 39 pp.

Si adoptamos este planteamiento, entonces, la comunicación al interior de la empresa ya no está encargada de transmitir las opiniones y órdenes incuestionables de la Dirección, para esto no se necesita a un comunicólogo, para lo que sí es necesaria su participación es para crear vínculos entre todos los elementos que intervienen en el entorno de la organización e identificar aportaciones de los empleados de todos los niveles y compartirlos con los estrategas, así ellos podrán generar objetivos con los que la mayoría se sientan identificados.

El planteamiento es propiciar una organización en red, *basada en las relaciones interpersonales y cuya representación gráfica refleje la información que se genera en ella. La organización concebida como una red de relaciones y de contactos (de comunicación, en suma) entre personas y grupos de trabajo.*<sup>7</sup>

Esta nueva organización fomenta la comunicación informal, pero sin olvidar la formal que es indispensable, lo importante es aprovechar aquella generada entre los individuos sin hacer caso de las jerarquías, al no encontrarse establecida de manera formal. Lo importante, en este planteamiento, es generar diversos puntos de vista sobre una misma realidad para decidirse por la más viable y esto puede salir de la creatividad e iniciativa de los trabajadores.

Este planteamiento permite a los empleados identificarse con los proyectos de la empresa, para lo cual debe *existir una coincidencia en el modelo de empresa que quieren... para que exista esa coincidencia y para que se esté dispuesto a hacer lo necesario para que esta visión se realice, hace falta que se sienta como algo propio, y esto sólo se consigue cuando se ha participado en su elaboración y diseño.*<sup>8</sup> La dirección debe plantearse una nueva función y es la de integrar y mantener unidos a todos los elementos de la empresa, echando mano de la comunicación.

---

<sup>7</sup> Íbidem. 35 pp.

<sup>8</sup> Íbidem. 38 pp.

Entonces, a partir de lo hasta aquí expuesto, en dónde ubicar al área de Comunicación Interna dentro de una empresa, pues ésta no debe tomar partido ni de la Dirección, ni tampoco de lado de los trabajadores; cuál es su lugar en la organización para ser lo más efectiva posible.

Para no seguir repitiendo modelos poco funcionales es necesario rescatar las aportaciones de lo que en organizaciones de primer mundo han dado resultados positivos, sin olvidar nuestro contexto social, político, económico y cultural; el departamento de Comunicación Interna no debe ubicarse en cualquier área, sino tener una propia, esto con el objetivo de no ser influenciada, y para establecer la comunicación no sólo en la dirección, sino toda la organización.

El departamento de Comunicación Interna necesita dejar de realizar actividades para combatir problemas que se pudieron evitar y comenzar a planear estrategias que acerquen a la organización a sus objetivos; así como propiciar, promover y facilitar el proceso de comunicación, con la ayuda de la planeación estratégica que permita acercarse a metas claras y específicas de la organización, *deberá ir dejando funciones ejecutivas que irán asumiendo las unidades básicas de la organización; al tiempo que, paulatinamente, se irá transformando en consultoría interna.*<sup>9</sup>

Este cambio de enfoque de la comunicación en la empresa traerá mayor dinamismo y permitirá mayor flexibilidad y adaptación al entorno, este es un cambio cultural complicado, pero cuando el área de Comunicación Interna ayude a generar las condiciones necesarias, entonces le dará la libertad a la empresa misma de tomar sus decisiones, tal como un asesor.

---

<sup>9</sup> Íbidem. 62 pp.

### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA ANTROPOLÓGICA

Para tratar el tema cultural en las organizaciones es necesario abordar el concepto de cultura a nivel sociedad, pues no debemos caer en la definición superficial de un término que implica sólo reglas y formas políticamente correctas y controlables en una organización.

La necesidad de dar un significado a la cultura, viene de la mano con el derrumbe de un concepto que durante la Ilustración tenía mucha importancia porque resolvía el problema de explicar lo que el hombre es, de una manera simple y clara: *la naturaleza humana*. Con este concepto no era necesario esclarecer el concepto de cultura, pues dejaba claro que el hombre por el sólo hecho de serlo se conducía de una manera determinada al ser una unidad de la naturaleza con generalidades en su composición con el resto de los hombres, por lo cual la tesis era que la naturaleza humana estaba perfectamente organizada, era sencilla y uniforme.

Sin embargo, esta idea se derrumbó con el pensamiento antropológico contemporáneo, pues encontró implicaciones poco aceptables a la premisa de que un hombre es inmutable y sin variantes, y afirmó que *existe una enorme variedad de diferencias que presentan los hombres en cuanto a creencias y valores, costumbres e instituciones, según los tiempos y lugares, no tiene significación alguna para definir su naturaleza*<sup>10</sup>.

No podía existir un concepto de naturaleza humana que generalizara e hiciera unitaria a la especie, pues lo que cada uno es, está determinado por su propia cultura irrepetible, la humanidad es variada en esencia como lo es en expresiones.

Desde esta perspectiva no es posible unificar la cultura en las organizaciones, pues dentro de estas conviven muchas culturas que encuentran puntos en común

---

<sup>10</sup> Geertz, Clifford. **La interpretación de las culturas**. México, Edit. GEDISA, 1987, 44 pp.

formando la cultura organizacional. No son los empleados los que tienen que seguir un manual de comportamiento, sino las empresas las que tienen que adaptarse a las circunstancias, interpretarlas y aprovecharlas en la obtención de sus metas.

Es necesario ampliar el universo del discurso humano a través de un estudio antropológico, como parte del análisis de la cultura que no sólo tiene como finalidad establecer modos de conducta, instituciones o procesos sociales; sino descubrir el orden natural de la cultura humana, como parte de un contexto dentro del cual se pueden dar varios fenómenos de forma inteligible, es decir, la cultura es un sistema de interacción de signos interpretables.

Es en el fluir de la conducta, es decir, en la acción social donde las formas culturales encuentran articulación. De ahí que la cultura organizacional se entienda como *un sistema de creencias y valores compartidos que interactúan de diversas formas en una organización. Constituye las reglas de juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas que existen entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en la realidad.*<sup>11</sup>

La tarea del comunicólogo al estudiar la cultura dentro de las organizaciones, no es generar un compendio de reglas y normas que rijan las acciones de los sujetos, va más allá de recolectar acciones, lo que es necesario es interpretar y no predecir aunque en ocasiones pareciera que puede anticiparse a algunos hechos pero con bases fundamentadas, sin embargo la “teoría cultural” es más bien *post facto*.

Para Geertz, *las formas de la sociedad son la sustancia de la cultura*<sup>12</sup>, pero no hay que confundir elementos aislados como cultura, forman parte, son la sustancia. Sería erróneo caer en la idea de que el análisis de la cultura es una ciencia experimental que busca generar leyes, va más allá, no busca generalizar, porque resultaría una tarea infructuosa al tratarse casos distintos, de lo que se trata es interpretar formas simbólicas, es decir, de buscar significaciones.

---

<sup>11</sup> Op. Cit. Elías, Joan y Mascarey, José. **Más allá de la comunicación...**, 74 pp.

<sup>12</sup> Op. Cit. **Clifford Geertz. La interpretación...** 38 pp.

Llegamos a esto porque cada organización es distinta y como tal cada estudio de la cultural organizacional arroja significados distintos interpretables, basándonos en casos similares que den sustento a un diagnóstico en este rubro, pero sin generalizar ni crear reglas que entorpezcan el análisis de lo simbólico.

Buscar esas formas simbólicas en algún grupo de sujetos es la mitad del camino, la otra parte es la interpretación y la significación de lo que se encontró con la fuerza teórica de otros casos que paralelamente pueden contribuir a enriquecer el análisis cultural. No se trata de concluir *convirtiendo la cultura en folklore y colectándolo, convirtiéndola en rasgos y contándolos, convirtiéndola en instituciones y clasificándolas, o reduciéndola a estructuras y jugando con ellas*.<sup>13</sup> Es decir, la tarea no es juntar elementos que forman parte de la cultura, sino analizar las formas simbólicas ligándolas a hechos sociales concretos, a situaciones de la vida común que permitan conocer más de los sujetos.

Lo mencionado hasta este punto, desde un enfoque constructivista, es que *las organizaciones no tienen culturas: son culturas*<sup>14</sup>, y como tal no se pueden cambiar o establecer, porque aunque exista formalizada la “cultura organizacional”, entendiéndola como *una característica de las organizaciones que puede medirse y relacionarse con otras variables, tales como* 1) *el éxito en la consecución de los objetivos*, 2) *la satisfacción de sus miembros*, 3) *los estilos de liderazgo o sus sistemas de promoción*<sup>15</sup>; los empleados no se rigen por esas reglas y normas, eso sería tanto como pensar que se les puede cambiar la personalidad, porque hablar de cultura organizacional es referirse, haciendo una analogía, a la personalidad de los individuos, tarea por demás imposible.

Lo que sí se puede hacer con la cultura organizacional, después de haber identificado variables y haberlas interpretado es aprovechar esos conocimientos

---

<sup>13</sup> Íbidem 39 pp.

<sup>14</sup> Almenara Aloy, Jaume (coord). **Comunicación interna en la empresa**\_Barcelona. Edit. UOC, 2005, 37 pp.

<sup>15</sup> Idem.

para dirigir la cultura hacia las metas y objetivos de la empresa, pero haciendo uso de esos elementos, no queriéndolos negar. Por el contrario, lo único que se está haciendo es fingir que lo que dicta la organización se hace, aquello formalizado no siempre es lo que ocurre en la realidad.

Siempre y cuando los individuos que habitan esa organización sepan que sus creencias y valores no son suprimidos, sino tomados en cuenta, sólo en esa medida ellos retribuirán al mejor desarrollo y productividad, al ser coincidentes sus objetivos con los de la organización.

Si no se puede crear la cultura, la pregunta sería, qué es lo que se puede hacer con la existente, porque aunque no se controle ni se dirija, ésta existe; hay que partir de la premisa de que cuando algo se quiere cambiar en la cultura no puede ser impuesto sino acordado por todos los integrantes de la organización, y los cambios deben ser coherentes con la cultura actual, de lo contrario habrá resistencia. Esta tarea debe ser promovida por la dirección, aunque la estrategia la establezca el área de comunicación interna, ya se vio en un apartado anterior que *las tareas ejecutivas deben ser realizadas por las cabezas*.<sup>16</sup>

La idea es generar una cultura de cambio de forma constante en cualquier organización, pues cualquier organización por más estable que sea, necesita adaptarse a un entorno cambiante, si el deseo es sobrevivir ante los cambios del contexto externo, es en esta situación donde *las empresas parecen encontrar una cierta dificultad en evolucionar, en provocar una modificación de sus estructuras, en adaptarse a su entorno y anticiparse a este último*.<sup>17</sup> Lo recomendable implementar cambios en momentos estables, no en épocas de crisis.

---

<sup>16</sup> Vid. Supra. 15 pp.

<sup>17</sup> Elías, Joan y Mascarey, José. Op. Cit. 77 pp.

### 1.3.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional está conformada por variables que para fines analíticos es indispensable reconocerlos, la siguiente clasificación la propone Mariano Romeo Delgado y ubica 4 niveles:<sup>18</sup>

a) Los contenidos. Los contenidos de la cultura pueden ser abordados desde tres niveles:

- El nivel observable incluye aspectos tales como el lenguaje, los rituales, los espacios físicos, el mobiliario, etc.
- El nivel apreciativo permite justificar e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior, incluyendo valores, filosofía, expectativas y actitudes.
- En el nivel fundamental, se sitúa Schein cuando afirma que la cultura se refiere: “(...) al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”

b) Los límites sociales de la cultura. Se ha propuesto el análisis de cuatro variables o aspectos para establecer estos límites:

- Dispersión: ámbito que abarca los grupos funcionales y los geográficos
- Homogeneidad: consistencia en las interpretaciones y significados compartidos, en sus diferentes ámbitos.
- Estabilidad: revela durante cuánto tiempo la cultura ha sido efectiva y ha mantenido su consistencia, es decir, durante cuánto tiempo ha permanecido invariable.

---

<sup>18</sup> Almenara Aloy, Jaume (coord). Op. Cit. 38-41 pp.

- Dirección: expresa su orientación hacia los objetivos de la organización.
- c) Los procesos de configuración de la cultura. Para que los sujetos lleguen a compartir ideas, valores, comportamientos, creencias y actitudes se van configurando a partir de la interacción de los miembros que componen el sistema organizacional.

En esta dinámica grupal al líder no le corresponde un papel de constructor directo de la realidad emergente, sino de profeta (visionario) y de intérprete de la misma. Obviamente, desde una posición privilegiada también podrá influir y contribuir al nacimiento y emergencia de esa realidad construida, pero sólo el proceso de atribución compartida de significados consensuados dará existencia a la cultura organizacional y a la realidad organizacional construida como cultura.

- d) Los resultados o el impacto social que las culturas producen. En un proceso de circularidad causal, los distintos comportamientos y procesos organizacionales contribuyen a configurar la cultura, a la vez que, una vez constituida, la cultura determina un conjunto de comportamientos y procesos.
- La política de la organización con respecto a sus empleados y clientes.
  - La estrategia, la estructura y los procedimientos de la organización.

La cultura organizacional reconoce además otros elementos como:

### **a) Socialización**

Los seres humanos tenemos la necesidad de pertenecer a un grupo desde que nacemos, sentirnos parte de un grupo, compartir los simbolismos y comprender su cultura. Esto lo vamos repitiendo a lo largo de toda la vida, en la familia, la escuela,

los amigos, organizaciones religiosas y en el trabajo, éste último representa a la organización formal en la que pasamos gran parte de nuestro tiempo a lo largo de la vida.

Hablar de socialización es hablar, inherentemente, de cultura porque es a través de este proceso como se aprenden los valores, tradiciones, mitos, ritos que van dejando las generaciones anteriores y que permiten la interacción en determinado grupo.

Este proceso de socialización en las organizaciones se da como una forma de interactuar y aprender los modos de relacionarse, entablar comunicación con los compañeros, los jefes, los clientes, y todos los públicos, tanto internos como externos; este aprendizaje e integración a la vida social representa para Jorge Gilbert Ceballos, en su libro “Introducción a la sociología”, un segundo nacimiento, que habla de una característica fundamental en la especie humana.

*Este nacimiento social se lleva a cabo a través del proceso de socialización y se define como el mecanismo basado en la interacción social de los individuos mediante la cual una sociedad transmite a sus miembros las pautas culturales para que éstos desarrollen su potencial humano y de este modo puedan actuar en ella íntegramente.<sup>19</sup>*

La anterior definición, desde una perspectiva sistémica, se podría explicar como un cúmulo de información que explica los procesos dentro de la organización y que es heredado de unos empleados a otros, generando la autopoiesis del sistema social, que permite al sistema reproducirse a si mismo evitando dejarlo morir.

El sujeto debe interiorizar simbolismos, usos, costumbres, valores, y todo aquello que identifique la cultura de una organización, dejarse absorber por la sociedad para que pueda pertenecer a ésta.

---

<sup>19</sup> Gilbert Ceballos, Jorge. **Introducción a la sociología**. LOM, Santiago, 1997, 163 pp.

Podemos concluir que socializar es compartir algo con el resto del grupo, en este caso, la organización lo interioriza y lo hace suyo a partir del aprendizaje de los modos culturales.

## **b) Toma de decisiones**

La toma de decisiones no es un tema influenciado únicamente por los resultados financieros, pues estos son el resultado de acciones del pasado, en cambio la toma de decisiones está basada en los objetivos y metas organizacionales.

La exigencia y necesidades cambiantes de los clientes son la guía para plantearse los objetivos organizacionales, por lo cual es necesario estar atento al contexto, es decir, a los clientes, los clientes potenciales y a la competencia.

El tipo de liderazgo que ejecute el encargado o los encargados de tomar las decisiones, repercutirá en la forma como se decidirá frente a situaciones trascendentales de la organización, pues si aquel es flexible, democrático o incluyente, considerará las observaciones del resto de la organización; pero si es autocrático no escuchará las opiniones o ideas diferentes a las de él, evadiendo los diversos puntos de vista sobre una misma situación.

Dentro de los estilos destacan el decisivo que brinda poca información al resto del equipo y sólo se decide por una opción para atacar algún área de oportunidad, éste se caracteriza por ser eficiente, firme, rápido y siempre está orientado a un punto en específico, sin perderlo nunca de vista.

El jerárquico se caracteriza por brindar más información pero continúa con la propuesta de una sola solución, previamente analizada, y en la que se confía supere cualquier prueba, incluso la del tiempo.

La toma de decisiones con un estilo flexible da cuenta de un líder que muestra muchas opciones aunque poca información, esto le permite reaccionar

rápidamente frente a situaciones cambiantes. Este estilo fomenta la participación del resto del equipo del trabajo y no recae sólo en el directivo.

Por último, en esta clasificación se encuentra el estilo integrador, el cual considera las opiniones y observaciones de todos, y al final toma una decisión incluyente, con miras a que la decisión pase las pruebas de la efectividad y del tiempo, así mismo logra adaptarse rápidamente a los cambios.

Para elegir cualquiera de estos estilos es necesario considerar los efectos futuros que producirá la decisión y si está encaminada a largo o corto plazo, de ahí depende el grado de responsabilidad que requiere la decisión. Además debe considerarse si la decisión es reversible, en caso de que fuera necesario, cuánto llevaría y cuáles serían los costos, no sólo económicos, sino a nivel de organización, motivación, comunicación, clima, etc.

Es importante medir quiénes serán impactados con las decisiones tomadas, se debe contemplar en qué magnitud beneficia y de qué manera. Además de examinar si las decisiones se refieren a algo cotidiano o a algo extraordinario, que en definitiva lo segundo requiere de mayor análisis por ser un evento desconocido.

La toma de decisión es un proceso con pasos lógicos, una reacción instantánea frente a una situación, la cual requiere de una representación idónea de la organización para después confrontarla con la situación real que permita ubicar esa separación y plantearse opciones estratégicas más certeras para acortar la brecha.

Cuando se ha ubicado el problema es necesario establecer criterios de decisión para tomar acciones, ordenados prioritariamente para ubicar los de mayor importancia y así considerar la lista de opciones para resolver una determinada situación o síntoma organizacional.

### **c) Identificación con el grupo y productividad**

Pareciera muy evidente que la solución para la productividad es cumplir con la realización oportuna de las actividades de cada empleado de la organización; sin embargo, frente a esto puede presentarse como primer limitante la falta de identificación con la organización e incluso con el resto del grupo. Es decir, en la medida en que la organización sea integradora, los empleados responderán positivamente con las labores que les son confinadas.

El hacer sentir a los sujetos de la organización parte de ésta, no sólo es tarea de los dueños o directivos, también de los sujetos que se sientan o no en un lugar congruente con sus ideales y objetivos personales. En la medida que ambas partes se conjuguen, la identificación con un grupo puede resultar en mejoras a la productividad.

Cuando los sujetos sientan orgullo y respeto por su empresa, no se limitarán a realizar lo básico de sus actividades, sino por iniciativa propia colaborarán a que la organización mejore, a través de proponer, de ayudar a otros, de sostener la imagen al exterior y al interior, y sobre todo de asegurar su lugar en esa empresa.

### **d) Satisfacción de los miembros**

Incentivar a los sujetos que integran las organizaciones no es tarea fácil, la Teoría del Comportamiento incorporó en la parte práctica un enfoque sistémico denominado Desarrollo Organizacional, que a diferencia de la Teoría de Administración Científica, ésta considera la posibilidad que hay para integrar las metas de los individuos con los objetivos organizacionales y de esta manera sentirse parte de la organización y saber que su trabajo es importante para alcanzar dichos objetivos.

Entonces los incentivos no giran en torno a lo económico, sino que el reconocer el trabajo y las aportaciones de cada sujeto contribuye a un mejor desempeño, y si

además los incentivos son otorgados a nivel grupal tienen mejores resultados, pues incluir a grupos de trabajo permite que todos se sientan parte de los logros de la empresa y que otros grupos se percaten de ello. La satisfacción es entonces resultado de valorar el lugar de cada empleado y la importancia de sus labores como parte de la creación de un todo.

### **e) Redes de comunicación**

La comunicación en las organizaciones se da de manera natural entre los sujetos, pero esta puede ser controlada o no, pero cuando nos referimos a la comunicación planeada, es necesario hablar de redes de comunicación como un camino lógico y planeado que sigue la información y se encuentra explícito en el organigrama, aclarando quién es el emisor y quién el receptor.

Sin embargo, no toda la comunicación puede ser controlada, pues al interior de las organizaciones se establecen relaciones informales entre los empleados, traducidas en rumores y chismes, esta comunicación se da como una necesidad de crear empatía con otros sujetos y no se sostiene por líneas de mando ni jerarquías.

Estas dos redes, formal e informal, necesariamente confluyen en las organizaciones, no se puede evitar la existencia de la informal, generalmente mal vista por la gerencia; sin embargo, se le puede aprovechar para beneficio de la organización, ubicando los temas que los empleados consideran relevantes.

Cuando en una organización las redes de comunicación no son claras causan conflictos al desconocer a quién le corresponde dar determinada información o con quién establecer comunicación, así como reconocer al encargado de desarrollar la planeación y los nuevos proyectos, etc. El problema es la falta de identificación y el formal de los líderes y los canales de comunicación.

Las redes formales se apoyan en los canales de comunicación, que también se dividen en formales e informales, y la elección de estos depende del tamaño de la

organización, pues si ésta es muy grande, necesariamente requerirá de un medio establecido, funcional y claro para todos los empleados; pero si el tamaño es menor, quizás convenga evitar el sistema burocrático y establecer como único medio la información cara a cara.

Los canales de comunicación también están determinados por la importancia del mensaje, esto es que si la información resulta ordinaria se transmite a través de canales que son más impersonales como memorándum, cartas, avisos y aquella información que requiere de rápida transmisión por su naturaleza, puede comunicarse por canales más rápidos y personales tales como cara a cara, correo electrónico, juntas, etc.

Los canales de comunicación también se clasifican en formales e informales, los primeros son establecidos por la gerencia y los empleados deben conocerlos y ubicarlos en la organización; y los informales se utilizan en las redes no establecidas por la organización; sin embargo, se da el caso en que los líderes formales, no utilizan medios establecidos.

El conocimiento del uso tanto de las redes de comunicación como de los canales, debe ser aprendido al incorporarse a una organización, a través del curso de inducción impartido por el área correspondiente o por un encargado que conozca los mecanismos del proceso de comunicación. No usar los canales formales los lleva al olvido resultando en una ineficaz comunicación, y nunca establecerlos, no permite abordar lo más básico para crear una organización eficaz.

## **f) Liderazgo**

En el pasado, el tema de liderazgo no representaba un punto a estudiar, pero en la actualidad las organizaciones se han tornado cada vez más complejas y han experimentado cambios como resultado de la globalización, lo cual ha derivado en una competencia mundial que rebasa a cualquiera en el primer descuido, por tal motivo el estudio del liderazgo es ahora una función de la organización.

Se volvió indispensable la presencia de un líder, y no porque antes no existiera, sino porque antes no se valoraba su actuar; ahora el líder en la organización, ya sea formal o informal, es un elemento que mueve masas al poseer la facilidad de ejercer su poder y habilidades, con el objetivo de dirigirlas al beneficio del grupo y las metas organizacionales.

En las organizaciones los líderes surgen de manera natural, pues los sujetos tienen la necesidad de expresar un punto de vista y eligen a aquel que puede representar su voz sin crear confusión en el mensaje, así que el elegir a los líderes ayuda a establecer un canal formal y una red de comunicación bien identificada.

El liderazgo tiene su valía en influir en la gente para que de manera voluntaria acceda a través del trabajo coordinado, a alcanzar los objetivos organizacionales, así que antes de pensar en un liderazgo eficaz se debe plantear en establecer una filosofía organizacional bien sustentada y reconocida por todos los integrantes de la organización.

Aquellos empleados que no conozcan ni se sientan identificados con la misión, la visión y los valores de su organización, no podrán ser influenciados porque carecerá de sentido todo aquello que el líder sugiera. Además de que la labor de los líderes es establecer, conocer e influir en los empleados para la ejecución de actividades encaminadas al logro de las metas, es importante que conozcan las formas con las que motivarán a su equipo de trabajo a colaborar en conjunto. Y esto tiene que ver con escuchar a los trabajadores e integrarlos en los planes.

La idea de que los líderes deban contar con características específicas ya está rebasada, sí es necesario que se trabajen determinadas habilidades que ayudan al buen desempeño en la dirección de un grupo de personas, pero éstas son aprendidas y desarrolladas. No debe encasillarse las habilidades del guía, sería sostener una visión muy limitada e idílica de la noción de líder; sin embargo, contar con características como la honestidad, confiabilidad, flexibilidad, buena

reputación y confiabilidad, contribuyen a que el guía tenga un lugar en la vida de la organización, además de ser un portavoz del grupo.

Ser líder no es darle la mayor relevancia a un solo individuo, sino fomentar buenas relaciones con los demás empleados para poder darle dirección a la organización. Cuando la cabeza de la organización hace la elección del líder, es necesario detectar cierta predisposición en los candidatos; en cambio en los líderes natos destacan de forma natural y ya cuentan con lo necesarios para desenvolverse.

Para que el liderazgo sea funcional es necesario considerar el clima organizacional, la estructura organizacional definida y funcional, el reconocimiento de los grupos laborales, las definiciones de los puestos y funciones, las normas y procedimientos y los canales de comunicación.

El liderazgo formal se debe establecer como parte de un plan de cultura organizacional en donde queden especificados los puestos y los responsables de cada área, departamento y /o división, y que éste conozca a la perfección las actividades y el *know how*, aunque no necesariamente haya realizado las actividades; es importante tener establecidas normas, reglas, mitos, ritos, la misión, la visión, los valores, y canales de comunicación formales para que éste pueda transmitirlos.

El liderazgo en las organizaciones no se puede improvisar, es necesario tener la mayor cantidad de información de la empresa u organización, además de poseer una gran capacidad de análisis del contexto general para ubicar áreas de oportunidad y estrategias viables.

No se debe confundir y creer que el líder tiene las respuestas a todos los problemas, en la organización puede presentarse una infinidad de situaciones y resulta imposible que alguien tenga certezas ante cada eventualidad, pero el líder receptivo, escucha las propuestas de los subordinados y delega responsabilidades.

Existen distintos tipos de poder:

- *De recompensa: a cambio de que el trabajador sea obediente y cumplido con sus obligaciones, el líder da algo en recompensa, ésta puede ser económica, no es necesariamente la más reconfortante, o puede ser en el plano del reconocimiento frente al grupo o empatía con los jefes, entre otras posibilidades.*
- *De coerción: en este punto podría confundirse poder con autoridad, pues si no se es obediente se castiga o se le amenaza al trabajador. Los castigos más recurrentes en la organización son el descuento en el sueldo o la amenaza a perder el trabajo.*
- *De referencia: el ser un líder elegido por sus cualidades como el conocimiento, la intelectualidad, la eficacia y experiencia es motivo para obtener reconocimiento frente a sus subordinados y éstos traten de emularlo.*
- *De legitimidad: el líder es elegido formalmente y ubicado en el organigrama con algunos subordinados a su cargo. Esta clasificación puede tener dos vertientes, por un lado aquella en donde el líder no cuenta con características y habilidades necesarias para guiar un grupo y hace uso de su poder de manera autocrática, y por otro lado el líder elegido por sus características a pesar de ser impuesto es un elemento que sabe cómo dirigir con objetivos claros.<sup>20</sup>*
- *Por experiencia: este líder tiene seguidores por el tiempo y práctica que lleva realizando determinadas actividades, puede ser un líder establecido o informal.*

Cualquier modalidad de esta clasificación puede ser asumida y utilizada por líderes establecidos o aquellos que sobresalen por tener don de mando de manera innata y facilidad para tomar decisiones racionales, alcanzables y efectivas.

---

<sup>20</sup> <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/87.htm> 18 de mayo de 2009. 17:00

### **g) Clima organizacional**

El clima organizacional forma una parte importante del concepto de cultura organizacional pues no es en realidad la relación que se da al interior de la organización, sino la percepción que los empleados en colectividad tienen de esa relación que, definitivamente, está influenciada por aspectos internos y externos.

La cultura es una construcción colectiva de significados abstractos, y el clima es la percepción e interpretación de los trabajadores en torno a esas construcciones acerca de su organización y no sólo a la relación con el resto de la organización, abarca también el desempeño y las actividades que los sujetos realizan y sus experiencias personales dentro de una empresa o institución.

Las organizaciones son afectadas, positiva o negativamente, por el concepto de clima organizacional lo consideren o no dentro de las estrategias organizacionales, e incidirá en la productividad, rotación, satisfacción, poder, comunicación, motivación y en los logros.

Existen algunos niveles para medir el clima organizacional, pues las percepciones que se tienen del lugar donde se labora se construyen a partir de:<sup>21</sup>

La *estructura* en la organización, es decir, el cúmulo de normas, reglas, organigrama, redes de comunicación y liderazgos pueden determinar el grado de flexibilidad y limitantes para realizar las actividades; así mismo el grado de independencia que los sujetos tienen para tomar decisiones sobre sus actividades, *responsabilidades*, *desafíos* que se les ha conferido y el tipo de *recompensa* pueden derivar en un ambiente positivo o negativo.

Las buenas *relaciones* que se establecen entre iguales, entre superiores y subordinados fomentan un clima laboral agradable, sobre todo si hay flexibilidad

---

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm> mayo 18 de 2009.

en la estructura; por el contrario, se puede generar un ambiente negativo si no hay apertura. Podemos destacar dos tipos de relaciones, la formal y la informal, es decir, la establecida y redactada, y las relaciones de amistad que se dan al interior como *cooperación* entre compañeros, la cual es percibida en el exterior.

El *conflicto* se vive en todas las organizaciones por más flexibles y armoniosas que sean las relaciones entre los integrantes, pero entre mayor control de los procesos de comunicación, menor cantidad de rumores generarán estrés en los empleados.

Por último, pero no por eso menos importante, el *sentido de pertenencia* y la *identificación* con la organización, los cuales influyen en el clima organizacional, y se da cuando los integrantes de la organización conocen los objetivos organizacionales y los empatan con los propios, sintiéndose parte importante del equipo de trabajo.

### **Variables para conocer el clima laboral**

Ambiente físico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Condiciones climáticas</li> <li>• Herramientas y maquinaria</li> </ul>
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la organización</li> <li>• Estilo de dirección</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Ambiente social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de comunicación</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Relaciones informales</li> <li>• Conflictos interpersonales e interdepartamentales</li> <li>• Ritos y mitos</li> <li>• Prestaciones</li> </ul>
Rasgos personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> <li>• Expectativas</li> <li>• Aptitudes</li> </ul>
Comportamiento organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ausentismo</li> <li>• Rotación del personal</li> <li>• Rumores y radio pasillo</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Estrés</li> </ul>

Información obtenida de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm> Mayo 18 de 2009.

El clima organizacional puede ser la diferencia entre una empresa de gran desempeño y una con deficiente desempeño, aunque las micro y pequeñas empresas no ponen especial énfasis en este tópico, en gran medida porque son empresas familiares, quienes generalmente no cuentan con la formación y/o la experiencia necesarias. No se puede tener un clima deplorable, no hacer nada al respecto, y esperar resultados positivos en la productividad.

### **h) Comunicación interna y externa**

Referirse a la comunicación en las organizaciones, es hablar de un proceso complejo que necesita ser estudiado por partes para poder comprender su alcance. Por un lado se encuentra la comunicación externa, que es la más visible por dedicarse a generar mensajes que creen, mantengan y mejoren la relación y la imagen con todos sus públicos. Todo esto a través de políticas de comunicación de gran alcance, de herramientas como la publicidad, mercadotecnia y las relaciones públicas.

Y la comunicación interna es aquella que se refiere a aspectos ligados al establecimiento de una estructura interna, donde se pueda plasmar los puestos, las funciones, el organigrama que permita ubicar las redes de comunicación, los líderes; pero sobre todo el establecimiento de canales formales y funcionales para que los mensajes fluyan, sin trabas, dentro de la organización. Este tipo de comunicación es la herramienta para las organizaciones del siglo XXI, en las cuales se requiere hacer elecciones más oportunas de acuerdo a los objetivos corporativos, es indispensable aminorar los rumores y chismes que atentan contra la productividad y generar sentido de pertenencia en el público interno, que es el más importante.

Las organizaciones del siglo XXI necesitan cambiar rápidamente, y sólo aquellas que se adapten al vertiginoso ritmo del entorno, dándole prioridad y relevancia a las aportaciones y participación del equipo humano, podrán subsistir en este mundo organizacional competitivo.

#### **1.4 ¿Qué es un diagnóstico organizacional y cuál es su utilidad?**

En todo momento los individuos realizamos un análisis de las situaciones a las que nos enfrentamos, pensamos en las acciones que hay que tomar respecto a situaciones específicas, ubicamos el problema, las posibles soluciones y los resultados que podríamos obtener al actuar de determinada manera. Sin embargo, el realizar un diagnóstico organizacional, requiere de un trabajo con mayor profundidad de análisis, mayor reflexión, y un bagaje especializado que permita aplicar técnicas *ad hoc* a cada organización.

El encargado de realizar un diagnóstico de comunicación organizacional es aquel especialista en comunicación que interprete los síntomas de la organización, síntomas que son observados y obtenidos por el investigador y otros que son otorgados por los miembros de la misma; este especialista debe tener la cualidad de discriminar datos para reconocer los valiosos de los que pueden desecharse y hacer la sistematización que de pie al diagnóstico de síntomas.

Los síntomas que el comunicólogo va detectando a través de entrevistas, encuestas y observación, sirven como pistas o guías que acercan al observador a su objeto de estudio y le permite afinar el diagnóstico, resaltando las áreas de oportunidad para proponer acciones encaminadas al éxito.

En el libro *Diagnóstico Organizacional* de Darío Rodríguez, el diagnóstico organizacional es un proceso dinámico en el que describe a la organización y su operar, además de la relación con su entorno, haciendo uso de un esquema de distinción.

En palabras de Darío Rodríguez un diagnóstico se define como un *proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.*<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Rodríguez M, Darío. **Diagnóstico organizacional**. 3º edición, Chile, Edit. Alfa Omega. 1999,42 pp.

Para que el diagnóstico tenga validez debe justificarse en teorías y métodos para recabar información que brinde objetividad y sustento científico a la investigación. La manera como se ha investigado y estudiado a las organizaciones en los últimos tiempos es a partir de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, quien habla de organizaciones como sistemas sociales interdependientes, es decir, que se afectan y se ven afectados por su entorno.

La teoría de sistemas nos refiere un objeto de estudio que se autoexplora, es decir, su epistemología apunta a sí misma, a la autorreferencia. Las organizaciones son complejos sistemas sociales conformados por seres humanos y estudiados por ellos mismos.

Aquellos seres humanos que observan a las organizaciones para realizar un diagnóstico no pueden ni deben posicionarse como un ente aislado, sino como parte del objeto de estudio. Pues el observador debe contemplar que no se encuentra solo, sino que también es observado por otro observador que es la organización, que se da cuenta de su estar y actuar en ella, propiciando cambios en la dinámica organizacional.

Realizar un diagnóstico más completo es utilizar esta doble hermenéutica propuesta por Giddens, pues *“ninguna observación agota todas las posibilidades de observación. Siempre se trata de una perspectiva y hay, por consiguiente, aspectos que permanecen invisibles para el observador.”*<sup>23</sup>

El objetivo de realizar un diagnóstico en un sistema social es, además de conocer la situación actual de la organización, ubicar las relaciones de los individuos y los grupos, así como identificar las potencialidades que puedan explotarse y las dificultades a superar.

---

<sup>23</sup> Íbidem. .33 pp.

Hemos hablado sobre qué es un diagnóstico organizacional y cuál es su objetivo; sin embargo, falta un elemento que hay que considerar, cuándo o en qué circunstancias es necesario realizarlo en una organización.

Como anteriormente se mencionó, el diagnóstico organizacional no sólo lo realizan personas externas de la empresa, sino que los miembros de la organización constantemente sienten la necesidad de conocer su situación, es decir, de realizar un autoanálisis, pero cuando la empresa sabe que tiene problemas a los que no encuentra soluciones eficaces o desean escuchar un punto de vista neutral y por tanto más objetivo, es entonces cuando deciden consultar a especialistas externos.

Lo ideal en el tratamiento de la comunicación en las organizaciones es realizar programas de índole preventiva, no correctiva. Pues es más sencillo controlar las situaciones mediante una planeación organizada que atacar problemas que han deteriorado la dinámica organizacional. El control que se puede tener es limitado en cierta medida, pues no puede planificarse el comportamiento y actitudes de los seres humanos que integran las organizaciones.

De acuerdo a Darío Rodríguez la necesidad de las organizaciones de ser diagnosticadas puede tener distintos orígenes:

- ❖ *Cuando la organización crece y su actual esquema organizativo ya no es el apropiado para sus nuevas necesidades.*
- ❖ *Cuando de forma natural se deteriora la organización (equipo, inmueble, personal, servicios, productos, etc.).*
- ❖ *Cuando la organización se plantea como objetivo mejorar la productividad y calidad.*
- ❖ *Cuando la organización genera resistencias frente a los cambios y considera que sola no puede afrontarlos.*
- ❖ *Cuando el entorno se vuelve más complejo es necesario que también lo haga la organización, aunque ésta nunca alcanza el nivel del entorno.*
- ❖ *Cuando la cultura no ha sido introyectada, manteniendo vigente las metas organizacionales y una clara identidad.*

❖ *Cuando se han unidos dos organizaciones o ha sido adquirida por otra.*<sup>24</sup>

Estos son algunas de las situaciones frecuentes en que realizar diagnósticos organizacionales no sólo es necesario sino imprescindible. Cada especialista tendrá su manera particular de articular la situación global, es decir, conocer la situación, detectar los síntomas y sus orígenes, evaluar la importancia de cada uno y proponer la solución y la metodología de la que se valdrá.

El estudio de la organización no debe, en ningún caso, perder de vista que es un estudio sistémico, vale decir, que está tratando de conocer un sistema complejo, inserto en un entorno societal.

#### 1.4.2 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para estudiar una organización no existe una sola vía, es importante considerar aquellos modelos propuestos por teóricos, pero cada organización tiene características particulares, como estructura, conflictos, clima organizacional, etc., es decir, no es posible utilizar una sola metodología.

Es necesario enlistar todos los síntomas que se encuentren para después priorizarlos, es importante tener un conocimiento general de la organización y sus objetivos, pues en la medida que se conozcan las metas se puede establecer la dimensión de cada problemática; y en este momento proponer soluciones más efectivas.

Desglosaremos las categorías propuestas por Darío Rodríguez para estudiar a la organización, aclarando que estos elementos pueden conjugarse con otros que se consideren importantes para un caso particular, conjugarlos con otros modelos o sólo contemplar aquellos que sean útiles para una organización específica.

---

<sup>24</sup> *Íbidem* 38-39 pp.

### *1) Organización-ambiente*

En este apartado se considera la relación que la organización mantiene con su entorno, compuesto por la sociedad, los clientes internos y externos.

Este rubro se encarga de estudiar la historia de la organización, contemplando las situaciones difíciles que ha vivido, el crecimiento natural desde sus inicios; la relación que ha establecido con la sociedad, con el lugar donde se encuentra; el impacto que tienen sus servicios y/o productos en el medio ambiente, si lo contamina, sin contribuye a mejorarlo en coordinación con públicos externos de la organización como colonos, vecinos o gobiernos; la imagen y reputación que ha creado.

### *2) Cultura organizacional*

Con anterioridad hemos tratado el tema de cultura en las organizaciones, entendiéndola como la identidad, aquellos rasgos característicos que hacen que la organización tenga determinada estructura y tome determinadas decisiones.

El estudio de la cultura organizacional no se limita al interior de la organización, también es importante considerar aquella cultura de la sociedad, los sujetos que conforman la organización son parte de un grupo social del exterior con aspectos culturales diversos, es decir, que la cultura del entorno puede modificar o influir en la estructura a la organización.

Dentro del diagnóstico la cultura organizacional contempla los valores con los que se trabaja, en la que se incluye su filosofía corporativa, su misión, visión, temas estratégicos, segmentación de negocios, creencias, mitos; en general, se estudia la plataforma estratégica de la organización.

### *3) Estructura*

El resultado de la estrategia organizacional está comandada por los objetivos, y de ahí surge la estructura que describe la organización a partir de los puestos, roles, número de departamentos, grupos y subgrupos, esquematizados en un organigrama que permite acceder rápidamente al conocimiento de la estructura ideal de la organización.

Pero que el que se tenga un organigrama no quiere decir que así funcione la organización, pues en este no se contemplan las relaciones informales de los miembros, de ahí que se denomine estructura “ideal” de la organización, aquello deseado.

En esta categoría puede conocerse las características de los empleados, tales como su edad, sexo, nivel académico y de especialización, antecedentes laborales, entre otros. Datos que pueden arrojarnos información valiosa para conocer a profundidad quiénes conforman la organización.

#### *4) Comunicaciones*

Este rubro destaca frente a los demás por tratarse del elemento que más nos interesa para estudiar, considerando que la comunicación se encuentra naturalmente en cualquier clase de organización y que los problemas derivan de los flujos de comunicación y la falta de información.

La comunicación puede estudiarse a partir de los medios que se utilizan para hacer llegar los mensajes a cada uno de los niveles de la organización, considerando los objetivos del proceso y las redes de comunicación.

Para poder estudiar el proceso existe una clasificación que incluye 3 tipos de comunicación, que se refieren a la dirección en que va el flujo de mensajes: la primera y más utilizada, es la comunicación descendente, la cual es iniciada desde la estructura más alta y con más poder de decisión en la organización, generalmente nos referimos a órdenes e información sobre lo que acontece a la

organización; la segunda, es la comunicación ascendente que es emitida por los empleados y se refiere a quejas y sugerencias hacia los jefes; y, la comunicación horizontal que se da entre iguales y de manera informal, sin embargo, hay que considerarla porque arroja datos que de manera formal no es posible obtener.

Esta clasificación es práctica porque ya conociendo quiénes componen la organización, esta te indica cómo acostumbran comunicarse, quién se dirige a quién por el camino formal.

#### *5) Poder, autoridad y liderazgo*

En este punto se consideran tanto aquellas líneas de mando formal, es decir, las redes de comunicación que se establecen en la estructura, como las que van surgiendo de manera espontánea, las informales. El número de subordinados a cargo de un líder impuesto, estilos de mando, experiencia, capacidad, carisma y autoridad de líder. Así como identificar líderes naturales, cuántos grupos o subgrupos los siguen. Esta variable nos acerca a ubicar a los guías y dirigentes, sus capacidades y características que colaboran en la consecución de los objetivos y metas organizacionales.

#### *6) Conflicto*

Este elemento se encuentra en todas las organizaciones, resulta ser una válvula de escape para los miembros de cualquier nivel jerárquico, resultado del estrés por la carga de trabajo, el trato con los superiores o compañeros, periodos de adaptación de la organización, situación desfavorable de la misma, etc. No se debe, en ningún caso, negar su existencia pues el resultado será más violento que si se enfrenta tal situación, y en muchos casos se puede anticipar algunas problemáticas a través de un plan estratégico.

Hay que considerar que los conflictos pueden surgir entre las redes formales e informales: patrones-empleados, sindicatos-dirección, empleados nuevos-antiguos, interpersonales, intrapersonales, con públicos externos, entre línea y staff, etc.

La importancia de mencionar los conflictos no es sólo en término de análisis, es preciso ubicarlos en cada área y su trascendencia para la organización, es decir, cómo afecta en la obtención de sus metas y objetivos. Es importante analizar cómo impactan estas situaciones en el clima laboral y por consiguiente en la productividad y la imagen proyectada al interior y al exterior.

#### *7) Descripción , evaluación de cargos y desempeño*

En este tema se plantea el estudio de los puestos y su descripción, en la actualidad la tendencia es que sea mayor el grado de especialización y menor el número de cargos; la evaluación de acuerdo a los estándares establecidos; las remuneraciones, así como recompensas y sanciones, además de reconocimientos por antigüedad y méritos.

Hay que considerar que si no existe una clara y adecuada descripción de puestos, la organización no podrá funcionar exitosamente, constantemente se enfrentará a la confusión de actividades que resultarán en ineficacia y estrés por parte de los empleados.

#### *8) Motivación*

Las estrategias de la organización van encaminadas al cumplimiento de los objetivos, y si los empleados no se sienten identificados y comprometidos con la organización, será imposible acercarse a estos. Es decir, en la medida que los trabajadores se sientan motivados como resultado de laborar en una organización que lo considere, en donde pueda desarrollarse profesionalmente y empatar sus intereses y proyectos con los de la empresa, es como la organización podrá acercarse a su ideal.

Cuando se elabora un diagnóstico de la motivación en una organización, deben abordarse aspectos como la satisfacción por parte de los empleados, la remuneración, los espacios físicos del trabajo, la coherencia entre los objetivos personales y organizacionales, las recompensas no monetarias, entre otros, estos elementos pueden ser un indicador del sentir de los empleados respecto a su organización.

#### *9) Clima laboral*

El tópico de clima laboral está íntimamente relacionado con el de motivación, pero además contempla aspectos como la atmósfera que se crea entre los trabajadores, relaciones de amistad, reconocimiento social por el trabajo que se realiza, si el ambiente de trabajo es grato o no, si existen rumores que generan incertidumbre al carecer de medios eficientes de comunicación, si por todo esto no se fomenta la camaradería, confianza y apoyo entre los empleados, estos mantendrán una actitud negativa hacia la organización.

El clima laboral lo podemos entender como resultado de la motivación de los empleados, es aquel ambiente que se genera cuando los empleados se sienten satisfechos o no.

#### *10) Sindicatos*

No en todas las organizaciones existen afiliaciones a sindicatos, sin embargo aquellas que sí cuentan estas deben estudiarlos cuidadosamente para no emitir juicios de valor por demás desgastados. Los sindicatos son conformados por algunos miembros de la organización, quienes expresan una necesidad de hacerse escuchar, de externar inquietudes, desacuerdos y de hacer peticiones a la organización.

Estos influyen directamente sobre la organización cuando los intereses de los empleados, como los incrementos salariales y condiciones laborales, no son

escuchados, los sindicatos entran en negociaciones que en algunos casos son radicales.

Deben conocerse a los sindicatos, su cohesión, a sus dirigentes, su influencia en las decisiones de la organización y en los empleados, así como sus conflictos internos, sólo de esta manera puede tenerse un trato más cordial y cercano que permita la negociación y la buena relación, evitando así, situaciones de conflicto e inestabilidad.

### *11) Toma de decisiones <sup>25</sup>*

La organización nunca deja de tomar decisiones, está viva y tratando de adaptarse al entorno, por eso es importante saber quién o quiénes deciden, quiénes participan y en qué medida, cuáles son los canales para decidir, cómo se llega a las decisiones finales, si existen pasos para realizar la decisión y accionarla.

Esta información es necesaria para realizar un análisis dispuesto a ser modificado, adecuado, disminuido o aumentado con más elementos que complementen el esquema del estudio organizacional y esto dependerá de las prioridades que establezca el consultor, su experiencia y la situación particular del caso.

## **1.5 ANÁLISIS FODA**

FODA es una metodología de fácil comprensión y elaboración, de manejo sencillo, tanto para el investigador social como el empresario no especializado, en temas de organización puede utilizarse como preámbulo de un diagnóstico.

Las siglas FODA se traducen en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es decir, abordan aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades y externos (oportunidades y amenazas). El objetivo de realizar un análisis FODA es

---

<sup>25</sup> *Ibidem* 61-68 pp.

para conocer la situación por la que atraviesa la organización en determinado momento, y obtener información para idear estrategias y decisiones sustentadas.

La manera de trabajar el análisis FODA es generando una lluvia de ideas para enlistar en cada categoría las variables que correspondan a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que deben ser contempladas para elaborar un diagnóstico. Este ejercicio lo pueden realizar los propios empleados clave dentro de la estructura organizacional, es decir, aquellos que puedan arrojar más datos por sus características; y, los consultores que estén capacitados para hacerlo.

Pero el utilizar la técnica FODA no se limita a realizar listas interminables, hasta aquí es la mitad del trabajo, pues a partir de los datos obtenidos pueden desarrollarse matrices que ayuden a contraponer los elementos, es decir, a combinar los aspectos externos con los internos, internos con internos y externos con externos para obtener conclusiones más nutritivas.

Explicar cada una de las categorías del modelo FODA tiene la finalidad de identificar con exactitud cada una de las variables que se encuentren en las situaciones de la organización: las fortalezas son *aquellas actividades o procesos que se realizan satisfactoriamente y que pueden definirse como exitosos para agregar valor a la empresa y satisfacer a los clientes.*<sup>26</sup>

Las fortalezas son aquellas características que hacen que un cliente prefiera los productos o servicios de esta organización y no de otra, al cumplir o, incluso, superar sus expectativas.

Las oportunidades son *aspectos de la política general y de la economía y las finanzas que puedan ser aprovechados por la empresa y generen posibilidades concretas de crecimiento.*

---

<sup>26</sup> Vázquez, Jorge Rubén., Stering, Horacio Luis. **Dirección eficaz de PyMEs. Autodiagnóstico y planteamiento estratégico y control de gestión.** Argentina, Ediciones Macchi, 2003. 81 pp.

Las oportunidades se presentan en el entorno, no pueden ser modificadas o manipuladas por la organización, son situaciones externas que si se saben aprovechar pueden crear una ventaja competitiva para la empresa, de lo contrario se puede convertir en una amenaza.

Las debilidades son situaciones problemáticas que afectan y marcan una desventaja competitiva, pero que la organización puede modificar detectando la causa de tales deficiencias.

Y, finalmente, las amenazas son situaciones que se dan al exterior de la organización, pero que la perjudican por referirse a crisis económicas, cambios tecnológicos o políticos, etc. Sin embargo, si se cuenta con cursos de acción estratégicos que combatan situaciones emergentes y permitan responder adecuadamente a la situación, las amenazas pueden transformarse en oportunidades, de lo contrario, en estragos irreparables. El enlistar y contraponer las variables ayuda a establecer planes de acción que incluyan la posibilidad de lograr los objetivos, en cuanto tiempo y beneficios para la organización.

Las ventajas de utilizar la metodología FODA, además de su fácil comprensión, es que no se limita a la enumeración de variables; sin embargo, tanto las variables como las conclusiones no pueden jerarquizarse en orden de importancia. Otra ventaja es que se pueden construir las matrices que se consideren necesarias y adaptarse y ser versátiles para su análisis.

Esta herramienta es muy útil para poder actuar con rapidez en proyectos a corto plazo, aunque a la vez se vuelve una desventaja si se habla de proyectos a mediano y largo plazo. Pensando que las micro y pequeñas empresas destinan presupuesto para establecer un plan estratégico, no se puede comparar con el destinado en las medianas y grandes empresas que cuentan con mayor flujo de activo, por lo cual esta herramienta es ideal, para las primeras por su bajo costo.

## **1.6 METODOLOGÍA A UTILIZAR: ENCUESTAS, ENTREVISTAS Y OBSERVACIÓN.**

En este trabajo se utilizaron tres técnicas de investigación que fueron seleccionadas de acuerdo a los objetivos de la misma, como un primer acercamiento se realizó una entrevista con el dueño y director del Restaurante Bar La Strega, para después utilizar la observación como un elemento que integrara el marco teórico y conceptual, así como para plantear posibles hipótesis; las encuestas fueron estructuradas ya con pleno conocimiento de lo que era necesario para esta investigación.

Es necesario definir cada una de las herramientas de investigación para especificar sus objetivos, y la forma correcta de utilizarlas para ser científicamente consideradas, instrumentos válidos.

### **❖ Observación**

Esta técnica no es tan simple como a simple vista parece, aunque la mayoría de nosotros tenemos la característica natural de observar, en un trabajo científico no debe ser espontánea, debe estar regulada por una serie de directrices y un esquema de trabajo bien definidos.

Menciona Rojas Soriano que esta herramienta es importante porque así se puede *reconocer y delimitar el área de trabajo con el fin de obtener información para estructurar el marco teórico y conceptual... sirve además para afinar hipótesis y aplicar estrategias en la aplicación de las demás técnicas que se utilizarán en la investigación definitiva.*<sup>27</sup>

La observación se puede utilizar a lo largo de la presente investigación, pues además de darnos un preámbulo, sirve en una segunda etapa para obtener datos

---

<sup>27</sup> Rojas Soriano, Raúl. **Guía para realizar investigaciones sociales**, 21<sup>o</sup> ed., México, Plaza y Valdes editores, 1998, 206 pp.

sobre conductas y actitudes de los sujetos. Es importante decidirse por un adecuado tipo de observación, ubicar si la investigación requiere participar activamente en las acciones cotidianas de personas o grupos sociales, o si con realizar una observación ordinaria es suficiente para los objetivos.

Para hacer la elección es necesario no sólo contemplar los objetivos, sino también la pertinencia y viabilidad de aplicarla activamente; además cada observación que se realice debe llevar una planeación y un esquema; realizar las anotaciones que den cuenta de lo que se observa en el instante, porque hacerlo después puede significar perder datos valiosos.

Los datos que se obtengan deben pasar por un filtro para rescatar los puntos trascendentes y eliminar el resto, como las ideas estarán inconclusas, los juicios u opiniones propias, pues pueden alterar los resultados. No se puede hablar de objetividad total en la investigación, pues el autor de la investigación, como sujeto, está inmerso en un contexto, con vivencias y pensamientos que determinan su ideología y como consecuencia lo acompaña a lo largo de la investigación. Sin embargo, es necesario tratar de ser lo más objetivo.

Para llevar a cabo la observación, que en esta investigación es ordinaria, será necesario contar con algunas condiciones previas, que Rojas Soriano resume en las siguientes:

- i. Antes el observador debe familiarizarse completamente con los objetivos de su investigación.
- ii. Las técnicas de observación y de anotación deben ser ensayadas con antelación.
- iii. El observador debe memorizar una lista de control de los elementos que se propone observar.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Íbidem 211-212 pp.

El procedimiento que debe seguirse es hacer las anotaciones tan pronto como sea posible, desechando aquellas que no se escriben el mismo día, además no se debe limitar el tiempo de anotación para alargar la observación, esto puede ocasionar que se olviden algunos datos importantes y/o se modifiquen otros. Hay que considerar que mientras el investigador observa, forma parte del objeto de estudio, a su vez es observado por la organización y sus acciones y su misma presencia puede modificar los resultados de esta metodología.

Cuando se toman las anotaciones deben incluirse datos que ayuden a identificar las condiciones en las que se dieron las acciones, los sucesos, las conversaciones que se deben redactar en primera persona, es decir, *se debe incluir la fecha, la hora y la duración de la observación; el lugar exacto;...las personas presentes y su función;... los aparatos y los equipos utilizados, los aspectos determinantes del ambiente físico.*<sup>29</sup>

Se debe clasificar las notas de manera que sean más asequibles para su estudio y utilización.

### ❖ **Encuesta**

Esta técnica se utiliza tanto para conocer a profundidad los problemas bien ubicados, como aquellos superficialmente conocidos; así que se escoge una muestra de la población, que se obtiene por medio de fórmulas y se busca obtener *opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretendan explorar...*<sup>30</sup>

Las encuestas en cualquiera de sus variantes, cuestionario o entrevistas estructuradas o no-estructuras, tienen el objetivo de explorar nuestro objeto de estudio, permitiendo establecer y corroborar hipótesis, además de que por su forma sistemática de recoger datos brindan de seriedad y rigor científico a la

---

<sup>29</sup> Ibidem. 213 pp.

<sup>30</sup> Íbidem. 221 pp.

investigación. Permite, además, abrir horizontes sobre nuevos tópicos así como dirigir otras fases de la investigación.

Para la adecuada utilización de esta herramienta, es necesario tener claro cuál es el objetivo y el diseño de la investigación, es decir, ubicar los aspectos que nos interese abordar. Es necesario acceder a fuentes primarias y secundarias para obtener la información que se requiere. No se puede caer en la creencia que las fuentes primarias son más fiables que las secundarias o terciarias, pues a partir de una sola visión no se puede, ni se debe, elaborar un análisis y mucho menos llegar a conclusiones.

Cualquiera que sea el tipo de encuesta, cuestionario o entrevista, no hay que ser tan ambicioso ni tan conformista, pues cualquiera de las dos posiciones puede desvirtuar la investigación y los objetivos.

La fase de interpretación utiliza un análisis cuantitativo, en función del número de individuos que conforman la muestra y los resultados pueden ayudar a comprobar la hipótesis descriptiva. Para realizar una encuesta es importante elegir entre cuestionario o entrevista, de acuerdo a la información que se requiera y a los recursos materiales y humanos con los que se cuente.

## **Cuestionario**

La construcción del cuestionario presupone seguir una metodología sustentada en: el cuerpo teórico, el marco conceptual en que se apoya el estudio, las hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de la investigación.

Cuando se redacta una pregunta debe tener un fin específico, una variable identificable; además, si fuera necesario pueden hacerse varias preguntas dirigidas a un solo punto para obtener datos relevantes.

Según Rojas Soriano no existen reglas únicas para la formulación de las preguntas; sin embargo, hay que tomar en cuenta las siguientes observaciones:

1. *No sacrificar la claridad por la concisión, es conveniente extender el texto hasta lograr la claridad de la pregunta.*
2. *Evitar que las preguntas induzcan las respuestas.*
3. *No emplear tesis de personas e instituciones conocidas para apoyar las preguntas, es decir, no hacer mención a doctrinas o posturas ideológicas tomadas como verdades indiscutibles por ciertos sectores de la población.*
4. *Evitar que las preguntas se lleven a cabo de tal forma que molesten o incomoden a los informantes.*
5. *Redactar las preguntas con las palabras pertinentes, según el público a quien se aplique el cuestionario.*<sup>31</sup>

Para la redacción es importante considerar estas recomendaciones pero además hay que poner atención en el orden de las preguntas y la presentación del cuestionario para evitar confusiones entre los encuestados y la información sea válida para un trabajo de investigación serio.

Si se ocupan preguntas abiertas deben intercalarse con las cerradas pues el encuestado puede cansarse y contestar brevemente y forzado; en el caso de las respuestas cascada, aquellas que la respuesta lleva a otra pregunta, pueden traer dificultades tanto para el que contesta como para el que procesa y analiza la información. Por tanto es recomendable proporcionar sólo dos respuestas en la primera pregunta cerrada.

Las preguntas abiertas, es decir, cuando las respuestas no están escritas, sólo se justifican cuando no se cuenta con suficiente información para cerrarlas o porque se necesitan opiniones más amplias. Una ventaja es que puede obtenerse

---

<sup>31</sup> Íbidem. 222 pp.

abundante información, pero la desventaja radica en cerrarlas al momento de la interpretación.

En algunas investigaciones es recomendable no preguntar datos que identifiquen a los sujetos, con el propósito de darles confianza y certeza de que la información obtenida por medio de sus respuesta no se utilizará con otro fin que no sea el de la investigación. Pero es posible preguntar datos que ayuden a agrupar y poder interpretar sistemáticamente las respuestas.

Al redactar el cuestionario se debe considerar la decodificación, es decir, asignar un número, una letra o símbolos a las alternativas de respuestas que permitan facilitar el proceso de investigación.

La ventaja de los cuestionarios es que se entregan a las personas que representan la muestra y ellos lo contestan sin la presión del entrevistador, y por tanto se sienten más libres de contestar lo que realmente opinan al respecto, a diferencia de la entrevista.

### **Entrevista estructurada o dirigida y no estructurada**

Esta técnica de investigación permite obtener datos de manera exploratoria, y tiene el fin de acercarse al objeto de estudio cuando aún no hay información suficiente para el marco teórico – conceptual, y para saber de cuestiones muy específicas de algún aspecto del problema.

La entrevista estructurada se realiza, por lo general, a un grupo reducido de individuos, aquellos que pueden arrojar datos que la mayoría desconoce, es decir, al contar con información relevante y en algunos casos, incluso, pueden reflejar el sentir del grupo. Hay que considerar que a partir de la entrevista se puede realizar un análisis cualitativo.

Se debe identificar a aquellos individuos que serán entrevistados, en especial los líderes informales que puedan dar una visión de las opiniones del grupo; además

de los formales que son de fácil identificación y conocen la parte institucional. La selección de los entrevistados se debe realizar de acuerdo a la información que se desea conseguir, según los objetivos y la estructura de la investigación.

*Para realizar la entrevista estructurada es necesario realizar una guía de entrevista. Ésta puede contener preguntas abiertas o temas a tratar, los cuales se derivarán de los indicadores que deseen explorarse.<sup>32</sup>*

Al realizar la entrevista y obtener los datos es necesario hacer un vaciado, según lo que convenga en fichas de trabajo en un archivo que, al igual que la observación, permita tener rápida accesibilidad a la información.

En el caso de que no se cuente con suficiente información para estructurar una entrevista con una guía, puede echarse mano de un guión o escaleta que permita tocar puntos y estar abiertos a ahondar sobre ellos, es decir, que la entrevista se vaya construyendo de acuerdo a factores que se vayan presentado.

El análisis de la información debe estructurarse con categorías que permitan organizar y depurar lo que se obtuvo, evitando caer en distorsiones de los resultados. Es importante complementar el análisis con elementos enfocados al entorno en donde se da la entrevista, a las actitudes y gestos del entrevistado o entrevistados, pues esto nutre la interpretación.

### **Cédula de entrevista**

Es necesario diferenciarse la cédula de entrevista de los cuestionarios, pues aunque se construyen casi de la misma manera existen algunas diferencias:

- 1. Es el encuestador quien llena la cédula de entrevista, de acuerdo con las respuestas dadas por el informante.*

---

<sup>32</sup> Ibidem 217 pp.

2. *Mediante una entrevista cara a cara se está en posibilidad de obtener mayor información sobre preguntas abiertas, a diferencia de un cuestionario.*
3. *Hay más posibilidad de aclarar dudas sobre preguntas formuladas.*
4. *Es de gran ayuda si las personas objeto de investigación son analfabetas o tienen una cultura limitada.<sup>33</sup>*

Para aplicar esta técnica es necesario generar un ambiente de confianza con los entrevistados para que estos se sientan libres de responder de forma espontánea, con la seguridad de que lo que digan será confidencial.

---

<sup>33</sup> *Íbidem.* 237 pp.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 ORGANIZACIÓN - AMBIENTE**

##### **Historia de la empresa.**

La Strega Restaurante Bar fue inaugurada por Sr. José Antonio Kuri el 4 de octubre de 1988 en la Ciudad de México en la calle de Maricopa número 11, instalándose en una casa antigua con una arquitectura medieval.

El sueño del dueño era crear un concepto único que transportara a los comensales a la edad media en Italia, donde pudieran degustar de platillos con recetas originales de aquel país. De esta idea se toma la decisión de que la decoración, el menú y el nombre fueran italianos.

Strega significa bruja en italiano, el nombre está vinculado a una historia tradicional italiana que relata la existencia de dos brujas, Naibla y Shaibla, originarias de la aldea de Benevento, cerca de Nápoles, cuyos brebajes, pócimas y magia estaban encaminadas a hacer el bien a quienes acudieran a ellas; y aprovechando la leyenda se ideó que cada elemento estuviera encaminado a destacar el misticismo de la época, es decir, a recrear un ambiente mágico.

Los elementos principales que decoran el lugar son las fuentes de las brujas Shaibla y Naibla, cuya imagen está representada por una bruja gigante de bronce colgada del techo del salón principal, que es el atractivo y la insignia del Restaurante. El resto está adornado con botellas que simulan brebajes, pócimas, vasijas, escobas, espadas, ramilletes de hierbas, lámparas en forma de dragones, entre otros elementos que ayudan a crear el escenario.

La barra y bar forman parte de la decoración, se ubica a la entrada del lugar tallada finamente en madera, decorada con elementos que recrean magia y mitos, y con una variedad considerable de bebidas como aperitivos; la barra al igual que

el bar fungen como recibidor antes de la asignación de una mesa, o para los clientes que sólo desean consumir bebidas alcohólicas y cocteles.

La Strega ha mantenido su estilo desde sus inicios, sin embargo, modificó la carta para estar a la vanguardia y además por complicaciones de operación. Para el Sr. Kuri, el Restaurante fue la materialización de un corporativo, que ya tenía sus antecedentes en la Ciudad de Pachuca, Hidalgo, aunque en otros giros comerciales como venta de automóviles seminuevos y renta de cristalería.

Ya en la Ciudad de México se comenzó con el giro restaurantero, primero con La Strega y poco a poco se fue extendiendo en la misma calle del Restaurante, hasta abarcar parte de la cuadra. Este corporativo incluye una empresa de Recursos Humanos “RC”, cuya finalidad es seleccionar personal para todos los negocios del grupo Strega; un Gimnasio, “SportyK”, que a la vez tiene convenios con los negocios propios de comida; y, un restaurante de comida mexicana “El sabor del tiempo”; además de una empresa de banquetes, localizada al sur de la Ciudad.

Según conceptos de la Secretaría de Economía, una empresa mediana cuenta con una plantilla de trabajadores mayor a 50 individuos y menor a 100, por lo cual La Strega Restaurante Bar se inserta en este grupo, por contar con 70 empleados, aproximadamente; es una empresa familiar y en los puestos clave se encuentran los integrantes de la familia, a pesar de no estar especializados en temas referentes a dirección de negocio.<sup>34</sup>

### 2.1.2 CONTEXTO

El sexenio de Carlos Salinas de Gortari da cabida a esta empresa, aunque la inauguración data de los últimos dos meses del sexenio de Miguel de la Madrid,

---

<sup>34</sup>

<http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf> 18 de mayo de 2009 14:30.

éste y los dos sexenios anteriores fueron caracterizados por fuertes crisis, a pesar del contexto La Strega pudo instaurarse, sostenerse y superar situaciones propias de la crisis.

En México el auge de las micro y pequeñas empresas se da en un escenario de post crisis financiera que inició en diciembre de 1994, y su participación aportó un gran equilibrio al generar empleo, disminuyendo las secuelas del conflicto económico, reordenando la economía nacional y evitando problemas sociales al generar 64% de los empleos a nivel nacional.

La Secretaría de Economía realizó un Diagnóstico sobre PyMES en donde resalta las principales vicisitudes a las que se enfrenta este sector, aspectos externos e internos.

Países en vías de desarrollo, como el caso de México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan la mayor parte del porcentaje de la industria, pero a pesar de ser un aliciente a la economía del país, se ha enfrentado a grandes dificultades, principalmente, financieros y de carácter de especialización y profesionalización en los puestos directivos, pues se caracterizan por ser familiares.

Los mayores retos que las PyMES han debido afrontar son la falta de créditos bancarios, resultado de las *elevadas tasas de intereses y sus severas restricciones, las dificultades monetarias las han resuelto con negociaciones con proveedores, amigos, u otras alternativas; la falta de capacitación y olvido del sistema educativo para vincular los programas de estudio con las necesidades reales de las empresas; demasiados procedimientos fiscales; y, la falta de difusión de programas de apoyo a estos sectores empresariales.*<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Ibidem

Y en la parte interna de las PyMES se encuentra... *la poca eficiencia de la mano de obra directa, maquinaria y equipo existente tecnológicamente obsoleto, problemas de mantenimiento y reparación de la maquinaria, baja eficiencia de la mano de obra indirecta...*

Los principales problemas administrativos como *la falta de coordinación con sus áreas funcionales, tienen bajo nivel de eficacia en el logro de sus metas estratégicas; en materia de manejo de información, las empresas tienen problemas importantes pues se utilizan sólo fuentes convencionales y poco actualizadas; la inversión en la gestión de recursos humanos como reclutamiento, capacitación y escasa remuneración del personal.*<sup>36</sup>

A pesar de que un gran porcentaje de las empresas en México pertenecen al sector de PyMES, nos damos cuenta de la gran dificultad para poder sostenerse frente a factores del contexto económico, político y cultural. Se destaca que *el 65% de las empresas de este sector, son familiares y la dirección la llevan los mismos integrantes que no en todos los casos cuentan con la instrucción formal necesaria para liderar una empresa.*<sup>37</sup>

Según un Observatorio de PyMES en México, realizado por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) en 2002, *un 48% de los socios cuentan con el grado de licenciatura completa*<sup>38</sup>, el resto va de la primaria incompleta a la licenciatura incompleta, con poca participación de aquellos que estudiaron la maestría o posgrado.

En cuanto al nivel de educación o formación que predomina en los empleados de las empresas mexicanas, destaca que *el 31% de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26 % con bachillerato o una carrera técnica*

---

<sup>36</sup> Íbidem

<sup>37</sup> <http://www.cipi.gob.mx/html/servicios.pdf> 19 de mayo

<sup>38</sup> Idem.

y el 23 % con primaria<sup>39</sup>; y a pesar de esta evidente falta de instrucción, sólo el 69% de los que brindan servicio, como es el caso que nos compete, realiza capacitación del personal; y, la gran mayoría de las empresas (80%) carecen de algún tipo de certificación que permita agilizar, gestionar y estandarizar los procesos de producción.

Y pocas son las empresas que reciben retroalimentación de sus clientes sobre sus preferencias o su satisfacción; según el observatorio realizado por la CIPI sólo el 31.91% cuentan con algún tipo de mecanismo para acceder a este tipo de conocimiento, que, por supuesto, repercute en la consecución de los objetivos organizacionales

Podemos concluir que las empresas mexicanas no cuentan con la especialización necesaria, ni con las oportunidades externas para poder sortear con mayores oportunidades de éxito, el ya de por sí, difícil panorama de la economía nacional.

### 2.1.3 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando La Strega Restaurante Bar inició sus actividades hace más de 20 años, enfocó su servicio, especialmente, a empresarios, artistas, políticos, con un nivel socioeconómico AB y C+. Aunque el target continúa siendo el mismo, se ha diversificado y actualmente es visitado por personas con distintas ocupaciones, pero sí de clase media alta y alta.

Nivel	Ingreso Mínimo	Ingreso Máximo
<u>A/B</u>	85,000.00+	
<u>C+</u>	35,000.00	84,999.00
<u>C</u>	11,600.00	34,999.00
<u>D+</u>	6,800.00	11,599.00
<u>D</u>	2,700.00	6,799.00
<u>E</u>	0.00	2,699.00

<sup>39</sup> Idem.

Fuente: Niveles Socioeconómicos AMAI, actualización 2005. <sup>40</sup>

El giro comercial de esta organización es de servicio y tiene una capacidad para 160 comensales repartidos en 40 mesas, además de la barra y el bar que alberga una veintena más. El servicio de lunes a jueves comienza a las 7 de la mañana y la hora del cierre es a las 11 de la noche, aproximadamente; los viernes y sábados el servicio comienza a las 8:00 y no tiene una hora establecida para cerrar, situación que dificulta la coordinación ordenada de horarios para los empleados que muchas veces laboran más de 10 horas continuas.

Dentro de los servicios que se ofrecen, se encuentran desayunos, comidas y cenas, además de eventos especiales como reuniones de negocios, eventos familiares y cenas de compromiso.

El personal consta de entre 70 y 80 elementos, quienes laboran en tres horarios: matutino, vespertino y nocturno. La mayoría de la plantilla de empleados no cuenta con horarios fijos, cada semana son modificados para evitar la acumulación de empleados en un solo turno, aunque por la gran rotación que experimenta La Strega, la diversidad de horarios se enfoca en cubrir las necesidades del Restaurante, olvidando el desgaste de los empleados y la repercusión en la calidad del servicio.

La Strega Restaurante Bar se divide en tres Gerencias, la operativa, de compras y administrativa. La primera alberga a la mayoría de los empleados, quienes realizan tareas propias de la cocina, cheff, sub-cheff, ayudantes de cocina, lava loza; tareas del salón principal, ahí mismo se ubican los capitanes de meseros, meseros, garroteros, barman, ayudante de bar, jefe de valet parking y equipo; en la parte de mantenimiento y limpieza, se encuentran sus respectivos jefes de área y sus ayudantes; y un gerente y un subgerente que se encargan de ser el nexo entre las tres Gerencias.

---

<sup>40</sup> [http://www.economia.com.mx/niveles\\_de\\_ingreso.htm](http://www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso.htm) 13 de enero de 2009. 17:00

En la división de compras se encuentra el jefe de compras, el almacenista y su ayudante; y la administración alberga a una tesorera, una persona encargada de entregar pagos de la nómina y realizar pagos y depósitos en bancos, un asistente, jefe de caja y dos cajeros.

En cuanto a la carta o menú de comidas y cenas, la comida que se ofrece es internacional con un toque italiano, pues el objetivo de ser comida italiana con toque internacional se ha transformado para adaptarse a las necesidades de los clientes asiduos y al mismo contexto. El cheff elabora sugerencias mensuales, las cuales deben ser degustadas y aprobadas por el dueño, el Sr. Kuri, o en su defecto por el Gerente operativo, Sr. Felipe Páez.

*“...otra cosa que tiene La Strega, es que quincenalmente cambia las sugerencias. Porque siempre tenemos clientes asiduos, de casa, que se dice que vienen por lo menos tres veces a la semana; trata uno de darles variedad, es una cosa muy importante. Y a parte de la sugerencia quincenal, se hace un platillo diario, un platillo especial. Ahora vamos a hacer un filete a los tres quesos, vamos, y no está en la carta, a parte de la carta, entra en platillo diario.*

*Hay veces que metemos todo, pollo, pescado y carne; y algunas sopas o ensaladas, aparte de las dos cosas.”<sup>41</sup>*

El ideal del Sr. Kuri se refleja en sus respuestas, pues en la realidad no coinciden con las observaciones que se realizaron, y en muchos casos fueron contradictorias. En este apartado se habla de sugerencias quincenales y platillos diarios, pero lo que en verdad ocurre es que el cheff olvida constantemente realizar el menú mensual en tiempo, por lo que entorpece las actividades de la Gerencia de compras y la entrada de los platillos el primer día de cada mes, en ocasiones se retrasa hasta 15 días.

---

<sup>41</sup> Vid. Infra. 132-133 pp.

Esta situación en lugar de formar parte de la lista de fortalezas es una debilidad, pues si los clientes asiduos esperan la sugerencia mensual el primero de cada mes o que cada día haya un platillo extra al de la carta y esto no se cumple, la imagen externa se deteriora, incidiendo notablemente. Se debe considerar que las debilidades con facilidad se detectan y pueden ser utilizadas por la competencia a tal punto de convertirse en amenazas.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **Objetivos organizacionales**

El Restaurante bar La Strega no cuenta con objetivos organizacionales formalizados, es decir, no se encuentran escritos en algún documento de la empresa, por ende, la misión, la visión y los valores con los que se trabaja tampoco se encuentran estipulados.

Sin embargo, no se puede hablar de una organización que carezca de una filosofía organizacional, puede no estar escrita pero el dueño o cuerpo directivo conocen estos elementos, sin embargo no utilizan canales para transmitirlos a los empleados, generando frustración en el dueño y los empleados al no comprender qué es lo que se les pide y por qué.

Para el Sr. Kuri Flores, dueño del Restaurante, el objetivo de La Strega es sin duda crecer como empresa, tener al límite la capacidad del Restaurante y por supuesto incrementar las ganancias. De las propias palabras del dueño podemos deducirlo:

*“...el ideal, obviamente, es abrir franquicias, poner mínimo cinco Stregas, desde un principio fue el ideal de nosotros “nomás”(sic) que nos desviamos un poco y en lugar de abrir Stregas, abrimos otro tipo de restaurante, o sea*

*mexicano, con otro nombre pero viene siendo del mismo grupo: Strega, mas que con otro nombre...”<sup>42</sup>*

El dueño y/o cuerpo directivo de una organización, puede creer que tiene claro los objetivos de su empresa, sin embargo, si no se les comunica a los empleados, no es posible que los conozcan y se apropien de ellos. Las metas de cómo se ve a la organización en determinado lapso, nacen de sueños, pero estos por sí mismos no se materializan, sino es necesario plasmarlos por escrito, mostrarlos al resto del grupo y lograr que se apropien de algunos de ellos para poder iniciar la elaboración de un plan que permita acercarse lo más posible al ideal. Hay que considerar que el plan no asegura el éxito total, pues la reacción de los sujetos y el contexto son incontrolables e impredecibles.

### 2.2.2 FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Una manera clara de plasmar los objetivos organizacionales es a través de la filosofía organizacional, en donde de forma concisa y clara se habla del ideal de la organización, de lo que en la actualidad puede realizar y de los valores éticos con los que rige su actuar.

La *misión* es el elemento central de la organización y da cuenta de su situación actual, además de ayudar a comprender la realidad del Restaurante, es decir, su razón de ser, cuál es su relación respecto a la competencia y sienta las bases para crear una visión; aquella que pretende clarificar el destino de la empresa vinculando el hoy con el mañana a través del sueño, eso es la visión. El papel que juegan los valores es importante, pues rigen los comportamientos del grupo, al fungir como un eje guía del actuar ético de los empleados. El tener claro lo anterior ayuda a idear una estrategia viable para cerrar la brecha entre la empresa ideal y la real.

---

<sup>42</sup> Vid. *Infra*. 122 pp.

En el caso de La Strega, los empleados desconocen la misión, visión y valores de La Strega, cada uno ha formado su propia idea, aquellos que tienen muchos años trabajando en el Restaurante creen conocerla, pero es sólo una percepción subjetiva. Incluso la mayoría de ellos, antes de las encuestas que se realizaron, nunca se habían cuestionado sobre el tema.

La falta de inducción al integrarse a la organización deriva en un desconocimiento de la empresa, falta de orgullo de pertenencia de los empleados y frustración por parte de los directivos, pues estos últimos esperan que los trabajadores comprendan la misión y visión de facto.

Incluso teniendo establecida la misión, visión y valores, no funcionan para efecto de mejorar el desenvolvimiento de los empleados en cuanto productividad y calidad en productos y servicios, pues la dificultad radica en ponerlos en práctica, con el fin de acercarse a las metas y objetivos organizacionales.

El Sr. Kuri en una entrevista mencionó que al inaugurarse La Strega se redactó una serie de manuales operativos en los que se plasmaron la misión, visión y valores; así como cuestiones de identidad visual que estandarizaban la utilización de su logotipo en diferentes superficies, colores y tamaños.

“...queremos gente muy capaz, con trabajo, con honradez, profesionalismo... están en nuestro manual, tenemos estipulados esos valores obviamente.”<sup>43</sup>

Se solicitaron los manuales, pero no se pudo tener acceso a ellos por estar extraviados, nadie sabía si estaban archivados o en algún otro negocio familiar; y la justificación, ante tal situación, fue que conocían a la perfección los procedimientos y que no los necesitaban.

El manual operativo es, según Duhalt Graus Miguel A. “*un documento que contiene en una forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre*

---

<sup>43</sup> Vid. Infra. 124 pp.

*historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.<sup>44</sup>*

Para Duhalt los manuales operativos se requieren para ejecutar convenientemente las múltiples labores, es decir, es necesario recurrir a ellos con frecuencia para no caer en inconsistencias, por lo cual deben tenerse a la mano para mostrarlos a los nuevos empleados a su ingreso e iniciarlos en sus nuevas labores.

Los manuales operativos requieren actualización constante, por lo menos cada seis meses, para que sean vigentes y funcionales de acuerdo a sus objetivos, estos pueden ir desde instruir al personal acerca de sus funciones y sus relaciones con sus jefes, evitando que las actividades se realicen dos veces o no se realicen, hasta integrar y orientar al personal de nuevo ingreso para que pueda incorporarse de manera sencilla a sus labores y contar con la información necesaria para la toma de decisiones y la implantación de planes estratégicos.

La Strega carece de un sistema de control de las actividades que deben realizarse, no cuentan con manuales, que aunque administrativos, estandarizan procedimientos y explican al personal cómo hacer las cosas, la ausencia de esta guía provoca desconfianza e incertidumbre al realizar las labores. La parte directiva cree saber quién debe realizar cada una de las actividades, sin embargo, ninguno de los empleados puede expresar de forma clara los pasos a seguir en sus propias funciones sin omitir detalles importantes. Resultando en una ineficiente ejecución de labores en cuanto a tiempo y calidad de servicios y productos.

No sólo los manuales de procedimientos son importantes, también hay otros que como los manuales de historia juegan un papel fundamental en la conformación de la identidad organizativa, pues dan a conocer las raíces de la organización mencionando sus inicios, sus objetivos, sus logros y su situación actual. El manual de historia da un panorama general a los empleados para que se identifiquen y

---

<sup>44</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. *Apud.* Duhalt Graus Miguel A. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.** 3<sup>o</sup> edición. México, Thomson Learning, 2002, 55 pp.

enorgullezcan de formar parte de ella, en el mejor de los casos, pues es muy complicado que la totalidad de la organización comparta las mismas ideas y objetivos en la organización. El manual de políticas permite conocer la estructura organizacional por medio de sus políticas, normas y lineamientos, los cuales ayudan a tomar decisiones sustentadas y planeadas; los detalles referentes a la imagen como logotipo, colores, tipo de letra, slogan, superficies en donde utilizarlo y tamaños donde puedan plasmarse se establecen en un manual de imagen.

Esta serie de elementos permite desenvolverse en una organización proactiva, es decir, que no reacciona frente a situaciones conflictivas, sino que prevé el futuro y planea estrategias para dirigirla cada vez más a los objetivos y metas que se establecieron.

Es necesario mencionar que así como no existen manuales operativos que especifiquen quién realiza qué tarea y cómo las van a hacer, tampoco hay un curso de inducción donde se brinde una capacitación que delimite las actividades del empleado y lo prepare para realizarlas eficazmente; aprender a realizar las tareas sobre la marcha, con el método de ensayo y error, provoca múltiples problemas, desde gastos innecesarios de recursos materiales hasta sentimientos de incapacidad e incertidumbre en los empleados.

### **2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La elección de una estructura organizacional depende de algunas variables, como el grado de tecnología y la estrategia, es decir, no puede escogerse una estructura sin considerar elementos alternos que además están en constante cambio. La estructura debe estar de acuerdo a la estrategia, no va una después de la otra, necesitan estar en constante diálogo dialéctico, pues la empresa debe estar organizada de acuerdo a los objetivos y a la fácil realización de éstos.

El número de integrantes es un elemento a considerar al momento de elegir una estructura funcional, pues las organizaciones se transforman y viven distintas etapas que les exige adaptar su estructura de acuerdo a su tamaño.

*Las organizaciones grandes son diferentes de las pequeñas en varias dimensiones de la estructura burocrática, propuesta por Weber, incluyendo la formalización, centralización, complejidad y proporciones de personal.<sup>45</sup>*

La formalización debe entenderse como el compendio de normas, reglas y procedimientos que se encuentran inscritos en manuales vigentes y en constante adaptación. Entre más grandes son las organizaciones, mayor es la importancia de apegarse a procedimientos escritos, que permiten estandarizar la producción y controlar a cada área y a cada proceso; por el contrario, las empresas pequeñas son más flexibles, aunque con los manuales también se simplifica la comunicación, las redes.

En este sentido, La Strega es una empresa pequeña que se va adecuando a las circunstancias y al trato, aunque cuenta con más de 70 empleados, mantiene una interacción social informal, a pesar de que hay jefes designados, varios emiten órdenes, desde el dueño hasta otros integrantes de la familia Kuri.

La descentralización se vive en mayor medida en las grandes empresas, pero esto no ocurre en las pequeñas y medianas empresas, que por lo general las decisiones importantes son tomadas por una persona, el dueño o el director. La Strega es uno de estos casos, el Sr. José Antonio Kuri decide a partir de la información que recibe de los gerentes y de lo que él mismo considera más pertinente en ese momento, pero además es influenciado por sus hijos y esposa, lo que en muchas ocasiones provoca controversia y múltiples decisiones que confunden.

La complejidad no es otra cosa que la cantidad de niveles jerárquicos necesarios para el funcionamiento de la organización, que entre más grande sea ésta, mayor

---

<sup>45</sup> Daft, Richard L. **Teoría y diseño organizacional**. 6<sup>o</sup> edición, México, Thomson editores, 2000, 168 pp.

será el número de niveles, y además mayor necesidad de especialización tendrá. La Strega está constituida por tres gerencias: administrativa, encargada de la cuestión monetaria y contable; la de compras, encaminada a encontrar mejores proveedores y presupuestos convenientes; y la gerencia operativa que se encarga de realizar aquellas actividades propias del servicio que brinda un restaurante: preparación de alimentos, bebidas y servicio al cliente.

Esta empresa no ha sentido la necesidad de crear más niveles o adaptarlos a los nuevos escenarios, aunque tanto los gerentes como el Sr. Kuri, perciben el desorden con el que se realizan las labores, la inexperiencia de los empleados y la omisión de actividades; sin embargo, no saben qué acciones deban tomar. En la situación actual de La Strega sería un error cambiar su estructura sin antes estudiar y conocer las necesidades de la organización. La explicación a la que llegan es la falta de ganas de trabajar de los empleados y a sus malos hábitos, pero no se cuestionan sobre las incoherencias y las lagunas de la empresa en materia de objetivos, estructura y comunicación.

Lo que el cuerpo directivo vive como falta de interés de los empleados por realizar el trabajo adecuadamente, en términos organizacionales se resolvería elaborando un manual de operaciones y capacitando a los empleados para que no existan confusiones sobre las funciones de cada uno de los puestos, este plan dirigido a un objetivo claro.

La carencia de este tipo de documentos no sólo afecta a nivel de realización de actividades, sino que repercute en el clima organizacional, la motivación, el liderazgo, la prestación de servicios, la calidad de los mismos, es decir, cimbra a toda la organización.

La proporción de personal *es una característica burocrática relacionada con los empleados de administración, de oficina y profesionales de apoyo.*<sup>46</sup>La alta dirección se adelgaza en cuanto la organización crece, este fenómeno sucede como

---

<sup>46</sup> Íbidem. 170 pp.

reflejo de la aparición de mayores elementos de estandarización para realizar las actividades y menor necesidad de la supervisión personal. En el caso de los empleados de oficina ocurre a la inversa, aquí es necesario que la plantilla de empleados se engrose, pues la cantidad de papeleo con el que se trabaja es demasiada, además se debe considerar cierto grado de especialización en tareas administrativas.

La estructura es el eje rector del equilibrio de la organización, es aquel elemento que permite alcanzar los objetivos organizacionales de acuerdo a la coordinación, conjugación y comunicación de todos los elementos. Podemos percatarnos de la necesidad de una organización “organizada” en sus procesos, en sus jerarquías, y en sus puestos y funciones encaminadas a una meta clara.

La estructura organizacional tiene objetivos específicos, que por un lado establecen las responsabilidades y mecanismos de agrupamiento y por otro permiten coordinar los elementos en un todo coherente, que es la meta de la organización.

### 2.3.1 ORGANIGRAMA

La parte que corresponde a puestos y funciones, jerarquías, redes de comunicación se materializa, de forma gráfica, en el organigrama, que representa la estructura organizacional. Hay que concebirlo como algo más que un gráfico con líneas y cuadros, que por sí solo no asegura que las tareas se realicen de cierta manera, únicamente representar el ideal del funcionamiento, pero los empleados con el trabajo cotidiano van estableciendo su propia dinámica laboral.

El organigrama de una empresa puede existir para los altos directivos, pero es necesario hacerlo llegar a todos los empleados y no sólo eso, sino contar con una estrategia para implantar el modelo, capacitando al personal e integrándolo a los objetivos de la organización, pensando en que la estructura organizacional está planteada a la medida de la empresa.

No habría que caer en la idea de que el organigrama por *sí mismo es suficiente para estructurar el funcionamiento. Además son necesarios:*

- *Una reflexión intensa sobre los motivos, contribuciones y límites de cada elección que se formaliza;*
- *Elementos complementarios relativos a los objetivos del conjunto y de cada parte, a los métodos de trabajo, procedimientos de coordinación, a los soportes de información y comunicación;*
- *La gestión (anticipada) de sus influencias en términos de formación, de planes de carrera, condiciones de trabajo, equipamientos, herramientas, capacidad de evolución y adaptación, etcétera.<sup>47</sup>*

El organigrama de La Strega existe, pero sólo saben de su existencia el dueño y algunos empleados del área administrativa, y estos últimos porque el diagrama físico está colocado en las oficinas; sin embargo, ninguno sabe de su importancia como estrategia para el cumplimiento de los objetivos del Restaurante.

*Grosso modo* el organigrama está estructurado de la siguiente manera:

- Los roles de mando se llevan a cabo de una manera descendente.
- El director general, el Sr. Kuri, es el encargado de delegar las funciones y de aprobar cualquier cambio dentro del Restaurante al ocupar el cargo de Director general. Aunque las pequeñas decisiones las puede tomar el Gerente operativo
- Todos los empleados están agrupados en tres áreas en donde se estipulan roles de mando específico: el área administrativa, área de compras y el área operativa.

---

<sup>47</sup> Bartoli, Annie. **Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.** Paidós, 1992, 24 pp.

A pesar de delimitar las áreas que albergan a todos los departamentos, no cuentan con una clara especificación de roles y funciones de cada puesto, lo que desemboca en confusiones y malestares. Los trabajadores son sancionados con llamadas de atención por no cumplir con actividades que en ningún momento se les explico eran su responsabilidad, esta evidente falta de claridad provoca que las actividades se entorpezcan y afecten el funcionamiento del Restaurante.

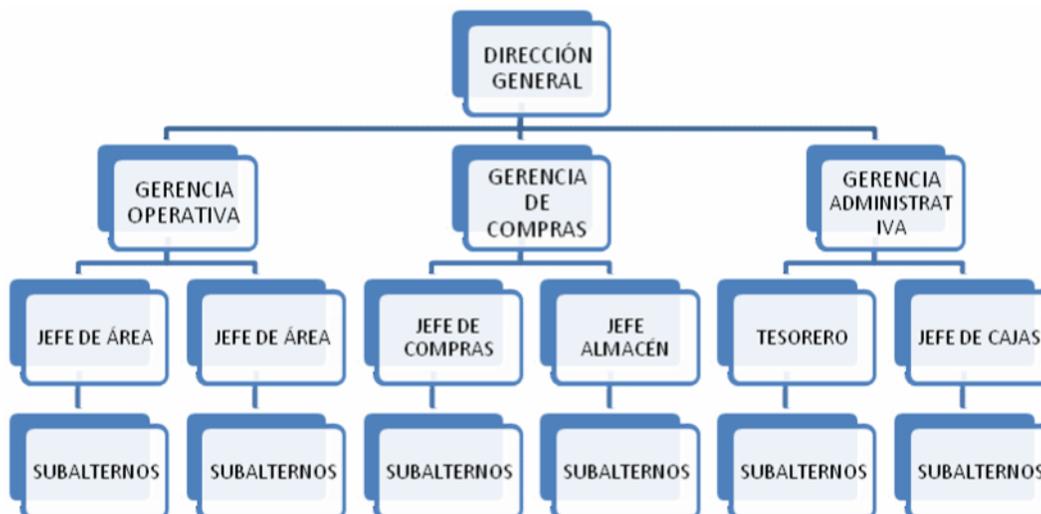
Tiempo atrás se estableció el organigrama con la finalidad de representar las áreas y los departamentos para el funcionamiento básico del Restaurante; sin embargo, en la actualidad no es funcional, pues no ayuda a facilitar la comprensión de los roles y funciones de cada trabajador, no es claro y no tiene ninguna utilidad para comprender los procesos, ni para conocer las funciones de cada integrante.

En este apartado me dedicaré a describir el organigrama para que se tenga una idea de la organización, y conocer sus debilidades y áreas de oportunidad a nivel interno.

Existen varias configuraciones del organigrama, pero Annie Bartoli las divide en tres grupos, funcional, divisional y matricial; basados en este modelo, el diagrama de La Strega lo podemos insertar en la familia de los funcionales, en el que la responsabilidad y dirección mayor se recarga en la Dirección General; de las grandes desventajas que presenta este modelo es la lentitud para tomar decisiones a consecuencia de la centralización, así como la falta de conocimiento del Director General sobre asuntos en los que no tiene la capacitación formal necesaria para hacer elecciones justificadas.

Este organigrama es característico de las pequeñas y medianas empresas, de origen familiar, en donde normalmente el dueño es el director y no delega responsabilidades reales a los empleados de alto nivel. Incluso en donde los puestos de nivel jerárquico alto, pertenecen a integrantes de la familia que han aprendido a dirigir a una organización sin un conocimiento formal.

La estructura organizacional de La Strega cuenta con una Dirección General de la que surgen tres gerencias: la operativa, de compras y administrativa que a continuación se detallará:



*El organigrama es sólo una parte de las estructuras organizativas y no puede reflejar por sí solo la realidad del funcionamiento organizativo.<sup>48</sup> No hay que descartar las relaciones afectivas que se van construyendo en tanto sujetos que se coordinan y se comunican en función de sus necesidades.*

El contar con un organigrama no garantiza que la organización funcionará exitosamente, pero sí permite establecer claramente especializaciones, áreas, funciones, incluso perfiles del tipo de empleados que requiere cada puesto; enfocado a un objetivo. Realizar este tipo de estructuras pareciera una tarea para un administrador, sin embargo, en Comunicación Organizacional se plantea que las redes de comunicación sean funcionales, y que los flujos de comunicación no se confundan con medios informativos, de esta manera poder generar un ambiente más propicio para que los sujetos que conforman a la

---

<sup>48</sup> Ídem.

organización puedan desarrollarse adecuadamente en función de las metas de la empresa.

### ❖ **Gerencia operativa**

Ésta gerencia alberga la mayor cantidad de empleados y son los que realizan las actividades más notorias para los clientes, es decir, las actividades en donde los empleados brindan un servicio más directo a los comensales.

El Gerente operativo, Sr. Felipe Páez es el encargado de coordinar, a través de los jefes de área, las actividades del Restaurante para que funcione eficazmente, además debe reportar al Director general y mencionarle las necesidades de La Strega.

Sin embargo, estas actividades se realizan sin ningún orden y formalidad, es decir, no hay un proceso que seguir por lo que resulta ineficaz. En ocasiones, el Gerente Operativo realiza actividades que corresponden a otros empleados y descuida las propias, por ejemplo, recibe y lleva a los comensales a sus mesas, prepara alimentos a la vista de los clientes, entre otras. Esta duplicidad de actividades se debe a la falta de claridad de las responsabilidades que implica cada puesto.

En la actualidad, los gerentes operativos de cualquier restaurante organizado, realizan actividades más específicas, especializadas y encaminadas a cumplir los objetivos de la organización, tanto en clima organizacional, productividad como en imagen. No sólo requieren de conocimientos especializados, además requieren de habilidades que permitan ser cada vez más competentes, vanguardistas e innovadores.

El departamento que se encuentra a cargo del Sr. Felipe Páez lo podemos subdividir, para su estudio, en cinco grupos: el área del salón (Restaurante

como tal), el área de la cocina, la panadería y pastelería, el área de limpieza y lavandería y el área del valet parking.

### **Área del salón**

En la primera área se ubican los *capitanes de meseros*, encargados de que las actividades de los meseros, garroteros y barman se cumplan con eficiencia, uno labora en el turno matutino y uno para el vespertino. Ellos verifican que cada mesa del salón sea atendida con presteza, calidad y amabilidad, en caso de ser necesario apoyan a su equipo de trabajo en el servicio de las mesas.

La *hostess* es la primera representante de la imagen del Restaurante, se encarga de recibir a los clientes, asignarles mesas y entregarles la carta. Dentro de sus funciones está el agendar reservaciones vía telefónica y, personalmente, ofrece menús para grupos, encargándose de la organización del evento, desde avisar al área de cocina sobre la fecha y los menús, hasta cobrar y reportarlo en caja.

Los *meseros* se ubican, estructuralmente, por debajo de los capitanes y son los encargados de servir los platillos, averiguar si todo está en perfecto orden en las mesas que les son asignadas. Dicho sea de paso, las mesas se agrupan en sectores y cada sector equivale a cuatro mesas y a cada mesero le corresponde un sector. En sus actividades se contempla la preparación de algunos alimentos a la vista del comensal, la entrega de la cuenta y el pago de ésta en caja.

Los *garroteros* estarán a cargo de los meseros, los apoyan y reciben instrucciones para montar el servicio, recoger los platillos desde la cocina y llevarlos a la mesa para que el mesero los distribuya, finalmente, los recoge para transportarlos al área de lava loza. En algunos casos se necesita que prepare café.

El *jefe de bar* y *subjefe de bar* son responsables de hacer el inventario físico y llevar el registro para entregarlo al departamento de compras, y observar,

mediante las ventas, aquellos productos que más se consumen para proponer la compra de los mismos. Además se encarga servir las bebidas, preparar cocteles y servir café.

A su cargo se encuentran dos *ayudantes de bar* quienes preparan garnituras para decorar los cocteles, además bajo su supervisión sirven aperitivos, digestivos, y en general bebidas alcohólicas para acompañar los alimentos. Estos empleados colaboran en la revisión física de las botellas a su cargo, además de realizar la limpieza de su área de trabajo y recoger la materia prima que necesitarán en el día.

### **Área de cocina**

El segundo grupo se ubica en la cocina y está conformado por el *cheff*, quien conoce todas las recetas del Restaurante pues él las ha modificado a lo largo de 20 años hasta obtener los resultados actuales; tiene la obligación de proponer nuevas o modificar algunas de éstas, elaborar las sugerencias mensuales, planear el menú de empleados, realizar inventario de su área y vigilar que todos los cocineros preparen los alimentos de acuerdo a la receta.

El desempeño del chef es limitado, pues carece de la instrucción formal que brinda conocimientos a nivel de calidad, planeación y presupuesto, es decir, el Sr. Florentino se enfrenta a múltiples limitantes, a pesar de ser un cocinero con años de trayectoria. Sus principales problemas son referentes a las sugerencias mensuales, eventos especiales y presupuestos; además no controla el gramaje de las recetas para la preparación de los platillos, excediendo, constantemente, los límites del presupuesto y descontrolando al área de compras.

El *cheff*, Sr. Florentino Zárate, no cuenta con los elementos necesarios para actualizar las presentaciones de sus platillos, ni con la habilidad para capacitar a su equipo, conformado por cocineros y ayudantes de cocina, quienes han aprendido su labor en La Strega sin ningún antecedente o conocimientos básicos de cocina, por lo que es muy deficiente y limitada su participación.

Para ofrecer un servicio ágil, el cheff debe estar al tanto de las preparaciones de los platillos, de su presentación y de los tiempos en los que deben servirse, basándose en las comandas enviadas desde el salón; además debe llenar la requisición diaria y entregarla a almacén para surtirla. El soucheff es el segundo de mando del cheff, lo apoya en todo momento y cuando este se ausenta toma su lugar, y aquí La Strega se enfrenta al mismo problema de personal poco cualificado.

### **Área de panadería y pastelería**

El tercer grupo lo conforman el *cheff pastelero* y el *cheff panadero*, que la mayor parte del tiempo es el mismo, pues en esta área existe un alto nivel de rotación. El *chef pastelero* tiene la función de preparar postres y generar más recetas que ayuden a tener un gran surtido pensando en todos los paladares. Sus responsabilidades son preparar los postres que se encuentran en las sugerencias mensuales, estar al tanto de lo que se vaya consumiendo para nunca dejar que escaseen, y finalmente debe hacer las requisiciones pertinentes para cubrir las necesidades del área.

El *cheff panadero* prepara los panes del desayuno y la comida además de los pastes que son representativos de La Strega, dentro de sus actividades está el calcular la cantidad de pan que se consume por día, de acuerdo a las estadísticas diarias, evitando las mermas; además debe hacer su requisición para ser surtido con lo necesario para continuar la producción.

El *cheff panadero y pastelero, cuando hay dos*, deben dirigir las actividades de los ayudantes de panadería y de pastelería, que van desde distribuir tareas como amasar harina para dejarla reposar en la noche y tener preparaciones listas para la mañana siguiente, hasta abastecer las canastillas de pan caliente cuando los garroteros las requieran.

Las actividades que realizan en el área de panadería y pastelería diariamente derivan en mermas constantemente, pues se elabora más pan del necesario y se utilizan más ingredientes de los designados. Por lo cual existe una gran molestia en el área, la percepción de los empleados de esta área es que la mayoría del tiempo no es abastecida con los ingredientes necesarios para poder elaborar todos los postres, y cuando realizan la requisición les son negadas las cantidades que solicitan, con el argumento de que sobrepasa el presupuesto destinado a panadería. Esta situación es cotidiana y genera malestar y frustración en el personal por no poder realizar completamente sus labores.

La situación que se percibe en esta área no colabora a acercarse a un ideal que, aunque sólo exista en la mente del dueño, ahí está; sino todo lo contrario, pues repercute negativamente en el clima laboral, generando tensión y frustración.

### **Área de valet parking**

El cuarto grupo de la gerencia operativa está conformada por el *jefe de valet parking* y seis ayudantes. Sus labores se limitan a recibir, cuidar y entregar los autos de las personas que visitan La Strega, además de colaborar en actividades de limpieza de sus áreas de trabajo, es decir, el pequeño estacionamiento de la entrada y el área de banquetas que utilizan para estacionar los autos.

A pesar de la aparente simplicidad de las actividades, el personal de valet parking también se enfrenta a situaciones adversas como resultado de la falta de especificación y límites de sus funciones. En ocasiones los empleados de esta área son requeridos como choferes particulares de la familia Kuri o les son asignadas otras tareas ajenas a sus funciones, tales como ir a cambiar dinero de menor denominación al banco, entre otras, descuidando las labores en el Restaurante. Y por supuesto reciben sanciones si se niegan a realizarlas, con la justificación de que no apoyan a otras áreas; y si las realizan y el servicio no fue suficiente se les llama la atención por descuidar su área de trabajo, resultando en un servicio deficiente a los clientes.

Estas situaciones las podemos ubicar en cada área como resultado de la ausencia de un manual de operaciones y un curso de inducción que ayude a identificar las labores de cada sujeto.

### **Área de limpieza y mantenimiento**

El último grupo es el encargado de la limpieza y mantenimiento del Restaurante. Su tarea es la de mantener todo el Restaurante: área de mesas, área administrativa, cocina y baños impecables, sin basura, con aroma agradable y ordenado.

El *jefe de lavandería* debe mantener limpia, almidonada y planchada la mantelería y servilletería del Restaurante, debe verificar que cuando vuelva al salón se encuentre en perfectas condiciones y a tiempo, además de desechar las que ya no tengan buena apariencia. Es su responsabilidad reportar el material de limpieza que se va terminando para surtirlo y evitar trastornos en el abastecimiento de manteles y servilletas. A su cargo se encuentra el *ayudante de lavandería*, quien es su apoyo para las mismas actividades.

El jefe de lavandería comenta que aunque él sólo utiliza detergente y almidón, en ocasiones su trabajo, y sobre todo los resultados se ven alterados porque cambian la marca de los productos por unos de menor calidad, impidiendo entregar resultados óptimos como le exige su jefe inmediato, el Gerente Operativo. Además, ocasionalmente, algunos de los equipos para realizar sus labores se descomponen y la solución toma mucho tiempo.

Finalmente, en esta gerencia se encuentra el *encargado de mantenimiento* quien debe reportar los estragos que se vayan causando por el uso del lugar como olores por coladeras, paredes maltratadas, mesas y sillas maltratadas, paredes sucias, pisos de madera deteriorados, etc., en caso de poder repararlos, de contar con las herramientas y material necesarios lo hace y de no poder le entrega el reporte al Gerente operativo para que éste le indique cuál será la

solución, que va desde llamar a un técnico o comprar las herramientas necesarias, en caso de que el encargado pueda solucionar el desperfecto.

La situación que aquí se experimenta no es muy diferente a las anteriores, pues a falta de material el encargado de mantenimiento no realiza las labores que le corresponde, además se carece de un sistema que permita verificar si efectivamente hace un recorrido ubicando los desperfectos y sobre el seguimiento que les da.

No se debe comulgar con la creencia de que todos los empleados quieren realizar sus labores y su imposibilidad, únicamente, es la falta de materiales, pues si bien es cierto que la principal deficiencia es la no especificación de cada puesto y sus respectivas funciones, el modo estandarizado de realizarlas, y el seguimiento que se da; también hay que considerar que los empleados perciben el desorden organizacional, entran en una dinámica similar que se reproduce y al no plantearse alguna posibilidad de mejorar se acomodan en esa situación que además de frustrante también es cómoda.

### ❖ **Gerencia de compras**

La Gerente de compras, Ana María Kuri, desarrolla una de las actividades más meticulosas, pues en esta área inicia el flujo del dinero, de acuerdo a un presupuesto sustentado, idóneamente, en reportes de ventas anteriores y en las recetas elaboradas e ingresadas en la base de datos. Aunque en la práctica el sistema no resulta funcional, pues considerando que las recetas de la base de datos no las elaboró el chef, sino la Gerente de compras, y las modificaciones que el chef panadero/pastelero ha realizado a sus recetas no se actualizan, la cantidad de materia prima que calcula la Gerencia pocas veces es certera.

El mantener vigentes las recetas y preparaciones del bar es una actividad coordinada con el barman, el chef de cocina, el chef de panadería y pastelería junto con la Gerencia de compras, que tiene el objetivo de proveer, a cada área

y a cada trabajador, de las herramientas necesarias para que puedan realizar sus actividades.

Sin embargo, esto no sucede en La Strega, el chef de cocina no mide gramajes, modifica las recetas con el tiempo, por lo cual se enfrentan a un problema de abastecimiento al no concordar la información de la base de datos y lo que en realidad se utiliza, enfrentándose a exceder los límites del presupuesto o a la falta de materia prima. Cualquiera de las dos situaciones representa una alteración negativa al clima organizacional de una u otra área.

La Gerente supervisa el trabajo del jefe de compras y se cerciora que los gastos no excedan lo previsto y en caso de que suceda, limita el presupuesto analizando la situación de cada área.

El jefe de esta área de la Gerencia de compras debe hacer y mantener los contactos con los proveedores de la materia prima del Restaurante como las carnes rojas, pescados, frutas, verduras, lácteos, huevo, enlatados, vinos, refrescos, loza, cristalería y papelería. El *jefe de compras* tiene como tarea calcular presupuestos que se ajusten a las finanzas de La Strega y cambiar de proveedores en caso de que la calidad disminuya o los costos se eleven.

Dentro de sus actividades más importantes está controlar los inventarios, tanto físicos como en la base de datos. Debe cerciorarse que lo que cada jefe de área reporta en sus inventarios parciales, efectivamente exista y sea mencionado. Además de tener conciencia de lo que cada área utiliza en una semana, teniendo un margen de error que no entorpezca el servicio.

Es importante mencionar que no existe un sistema estandarizado y óptimo para elaborar los inventarios, no se exige que cada determinado tiempo se elaboren, además no se cuenta con un formato, cuando se solicita el inventario correspondiente al área, los jefes de éstas los elaboran a mano impidiendo llevar un registro adecuado.

Los *almacenistas* reportan sus actividades al gerente del departamento y entre sus labores son recibir las materias primas, revisar la calidad y la cantidad, así como elaborar el inventario de lo que llega y lo que se va utilizando para hacérselo saber al Jefe de compras. Su labor diaria es recibir hojas de requisiciones llenada por cada jefe de área para surtirles la materia prima, ordenar y etiquetar los productos perecederos en la cámara de refrigeración para que sean utilizados aquellos que se adquirieron primero y mantener en orden los productos enlatados y no perecederos.

### ❖ **Gerencia administrativa**

Este departamento controla el flujo del dinero, es decir, la entrada y salida del dinero que entra al Restaurante, el que se invierte, el que se paga a los empleados y el que se genera como ganancia.

Esta área se conforma por la tesorera, el jefe de cajeros, dos cajeros, la encargada de movimientos bancarios y la recepcionista que a la vez es asistente personal del dueño o Director general.

La *Tesorera* tiene la tarea de distribuir los pagos de nómina quincena a quincena y sugerir, de acuerdo a los ingresos, si es propicio hacer alguna inversión o no, incluso influye en la decisión del Director sobre si es viable o no realizar la inversión, destina el dinero de los pagos personales de los integrantes de la familia Kuri, entrega a la encargada de movimientos bancarios la relación de las transacciones que le corresponde hacer, incluyendo el pago de servicios al Gobierno del Distrito Federal y elabora los perfiles de las vacantes para publicarlos por internet.

Las actividades que le corresponden a la tesorera anteriormente se dividían con la contadora, sin embargo, a su salida se repartieron las tareas entre la Tesorera y al Jefe de caja, generándoles un exceso de trabajo. El pago de cuentas personales de la familia Kuri ha fomentado que los datos financieros no

cuadren y se piense que existen fugas de dinero. Las deficiencias de la organización no sólo son a nivel organizacional sino también a nivel familiar.

La saturación de trabajo de la Tesorera y Jefe de cajas es una consecuencia de la falta de un contador, esto resulta estresante para el personal, además del retraso en la elaboración de los procesos de gran importancia como los libros contables, que pueden generar problemas fiscales.

El encargado de *movimientos bancarios* hace los depósitos del dinero que entra al Restaurante, retira la nómina de los empleados y los introduce en sobres para hacer la entrega personalmente cada 15 días, además paga las cuentas referentes a los servicios de los que hace uso el Restaurante y las deudas personales de la familia.

La realización de trámites y pagos personales de la familia Kuri retrasa el trabajo propio del Restaurante y modifica los datos financieros al no registrarse claramente el destino de los recursos. Esta falta de control del dinero es un resultado de una serie de situaciones que se han mencionado anteriormente, como la falta de inventarios, la no actualización de las recetas, y el no apearse a éstas, el no contar con sistemas computacionales prácticos, funcionales y eficientes y uno de los puntos nodales del descontrol es pagar las deudas de otro de restaurante del mismo corporativo.

La situación repercute directamente en el clima laboral pues constantemente cada área es increpada por utilizar más recursos de los destinados en la Gerencia de compras y administrativa.

Las funciones del *Jefe de caja* incluyen revisar que las cuentas concuerden con el corte de caja del final del día y con el dinero en efectivo, entregar personalmente el dinero a la Tesorera, además se encarga de sistematizar la información contable de La Strega y elaborar los reportes que se entregan al contador externo, para realizar las declaraciones correspondientes a la

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. A su cargo se encuentran dos cajeros, uno en el turno matutino y uno en el vespertino.

Los *cajeros* cobran las cuentas de los comensales, después de que el sistema les envía el resumen de lo que se consumió en cada mesa, tienen la responsabilidad de imprimir los tickets, entregarlos al mesero para que los cobre al cliente y finalmente realizar la operación en la caja. El cajero del turno matutino tiene la obligación de contar el dinero con el que empezará el día y registrarlo en su bitácora que posteriormente entregará al jefe de cajeros junto con el monto total de su turno.

La *repcionista* atiende a proveedores, expide recibos, y entrega los pagos correspondientes por sus productos, recibe facturas y lleva un control en la base de datos de estos movimientos para entregársela al contador; entre sus funciones también está atender las necesidades y llevar la agenda de actividades del Gerente general y de la Tesorera.

El encargado de tener al día la información financiera es el contador externo, quien debe realizar el pago de impuestos, servicio médico de los empleados y pago de nómina. Los encargados de enviarle la información sistematizada son la Tesorera y Jefe de caja.

La descripción anterior de los puestos y funciones es resultado de la observación, y aunque parece clara, respecto a las actividades que cada uno debe hacer, no lo es para los empleados quienes aprenden a base de ensayo y error. Aunado a estos, no existen procesos formalizados para llevar control sobre las labores, carecen de seguimiento e incluso, de formatos y bases de datos.

## **2.4 COMUNICACIÓN INTERNA EN LA STREGA**

### **Comunicación horizontal**

La comunicación interna que se utiliza en La Strega restaurante Bar no responde a una estrategia, sino que se da de manera natural, espontánea y sin ningún control.

La comunicación horizontal que se establece entre los miembros de la empresa se da a cara a cara y de manera muy informal; el director, el Sr. Kuri, da instrucciones a los gerentes que a su vez deben hacerlas llegar a sus subalternos. La información e instrucciones no son transmitidas por medio de canales formales como juntas o reuniones, lo cual provoca confusión en los mensajes, así como olvidos parciales. Las órdenes llegan con interferencia o en algunas ocasiones no llegan.

La Gerencia operativa, constituida por más de un 80% de los empleados, hace llegar sus comunicados, en el mejor de los casos, a través de un pizarrón al que todos tienen acceso pero ubicado en un lugar poco visible, nadie es responsable del pizarrón, por lo tanto resulta desastroso, se colocan hojas sin membrete, sin cuidar ortografía, en algunas ocasiones se escribe con plumón y sin retirar los avisos con fechas anteriores.

A esta situación se le suma que a los empleados no se les infundió la cultura de revisar la información que en este medio se coloca; generalmente, la información llega por medio de otros compañeros que fueron elegidos como transmisores del mensaje, esto no le da un carácter serio al no provenir directamente por el jefe superior, sino por un empleado del mismo nivel jerárquico.

No se le da importancia a transmitir la situación que vive la organización, hacer saber a los empleados las decisiones que considera el cuerpo directivo, o que ya tomó, actividades a realizar y proyectos que se tengan en mente, esta información es importante en las organizaciones pues involucra a todos los integrantes, haciéndolos formar parte de la historia y rumbo de la empresa. Difundir el estatus y

la situación de la organización a todos los empleados ayuda a que el trabajo en conjunto tenga una meta clara en la que todos se sientan incluidos.

### **Comunicación vertical**

La comunicación vertical se direcciona, únicamente, de los jefes a los subalternos, tienes muchas deficiencias en La Strega, en todos los niveles y en las tres gerencias.

La falta de medios formales es generalizada, la comunicación vertical que utiliza el Gerente operativo hacia sus subordinados se establece sólo con algunos empleados elegidos sin parámetro alguno, esta forma ha resultado ineficaz pues los trabajadores al no recibir las órdenes del jefe superior sino de un compañero del mismo nivel jerárquico, no le dan la importancia por lo cual pierden valor y credibilidad.

En algunas ocasiones se escuchan tan inverosímiles las instrucciones que los empleados las omiten y se convierten en rumores, esto entorpece las actividades y genera incertidumbre, pues no saben cuándo hacer caso y cómo hacer las cosas; los resultados son catastróficos, no se realizan las acciones, si se hacen no se sabe qué se busca, esto en el mejor de los casos, porque puede resultar que no se haya comprendido la instrucción o se tergiverse, por supuesto los resultados no son los esperados.

En la Gerencia administrativa la comunicación horizontal funciona mejor porque son sólo cinco empleados, ubicados en la misma oficina lo que no permite que se deforme la información original. Sin embargo, la comunicación informal tiene la deficiencia de que no se guarda ningún registro y no hay forma de comprobar que se dio la instrucción y que fue recibida.

En la Gerencia de compras son tres empleados, esto permite que la comunicación sea cara a cara, pues es mucho más rápida y eficiente. Este tipo de comunicación informal puede servir cuando las instrucciones se limitan a tareas específicas de esa

gerencia, pero cuando el objetivo es informar al resto del Restaurante sobre alguna situación específica la comunicación ya no es eficaz.

Hasta este punto sabemos que la mayor parte de los empleados de La Strega se encuentran ubicados en la Gerencia operativa y es necesario resaltar que la mayoría de ellos tienen un nivel académico bajo, primaria inconclusa o máximo secundaria inconclusa, esto permite identificación entre los compañeros de trabajo que derivan en camaraderías. Sin embargo, la comunicación se complica porque existen lazos consanguíneos que fomentan la integración de sub-grupos muy cerrados, entorpeciendo las relaciones interpersonales y la comunicación.

### **Comunicación descendente**

La comunicación descendente se establece de la Dirección general hacia las demás gerencias, aunque en algunos casos las instrucciones también son dictadas por otros integrantes de la familia del dueño que intervienen en la toma de decisiones de la empresa, creando confusión en las órdenes y frustración en los empleados por no saber a quién obedecer.

Las PyMES se caracterizan por ser lideradas por integrantes de la familia, y La Strega no es la excepción, no se estableció al responsable para tomar decisiones y al representante de la empresa frente a los empleados, esto genera constantes confusiones. En su interior existen múltiples líderes, dos hijos del dueño y la esposa, quienes no sólo dan órdenes a los gerentes, sino a todos los empleados que ellos consideran necesario, sin consultar con nadie, saltando la autoridad de los gerentes y jefes de área.

La mayor parte de las instrucciones e información que el Sr. Kuri emite al resto de la organización se transmite cara a cara a los dos gerentes, es decir, sin medios formales de comunicación y la tarea de estos es hacer llegar el mensaje a sus subalternos.

No se establecen días de juntas para poder avisar sobre la ejecución de planes y proyectos nuevos, ni sobre la información que se coloca en el pizarrón antes mencionado que no sólo no informa sino que es un elemento que en lugar de fomentar la identificación de la empresa con su público interno, genera mala imagen.

### **Comunicación ascendente**

La comunicación ascendente no se estimula en La Strega a pesar de que el dueño tiene la percepción de escuchar a todo aquel que le quiera dar algún punto de vista, sin embargo, cuando se realizan juntas, a las que se recurren pocas veces, y los empleados son llamados a que participen, la familia Kuri no permite quejas y sugerencias, todo lo contrario, menosprecian las participaciones de los empleados y los evidencian si les es posible, esto genera malestar, enojo e indiferencia a los problemas del Restaurante.

*“yo estoy aquí de día en el contacto diario, trabajo con las puertas de mi oficina abiertas, puede subir cualquiera, estoy en el comedor y ya saben que todos pueden hablar conmigo, desde el cochambrero que es el puesto más bajo, hasta el gerente. Todos tienen acceso conmigo, además yo estoy cada mes con ellos en una junta. El gerente, el señor Felipe tiene pláticas cada ocho días, casi diario,... el trato es personal aquí, directamente conmigo que soy el dueño, tienen todo abierto.”<sup>49</sup>*

Al platicar con los empleados y observar la relación que establecen éstos con el dueño, el Sr. Kuri, es visible la falta de confianza que tienen para expresar sus sugerencias, molestias y quejas. Algunos empleados mencionan que no tiene sentido tratar de hablar sobre las necesidades de sus áreas porque en casi todos los casos terminan siendo reprendidos verbalmente, resaltando su ineficacia en su puesto.

---

<sup>49</sup> Vid. Infra. 125 pp.

Los casos en los que se convoca a juntas se limitan a dos, cuando presentan a un integrante de alto rango del equipo de La Strega y cuando existe algún problema que no fue resuelto al inicio, ya cuando está muy avanzado. En estas juntas los empleados prefieren mantenerse al margen de las participaciones, mostrando actitudes de indiferencia y desgano en algunos casos, los pocos que participan lo hacen con miedo porque de un momento a otro viene la descalificación a sus aportaciones

Esta situación repercute directamente en el ambiente y clima laboral, pues hay inconformidad en varios aspectos como la falta de claridad en mensajes, instrucciones, órdenes e información en general, que generan enojo, impotencia, frustración y falta de compromiso con la empresa.

## **2.5 LIDERAZGO**

La manera en que se ejerce el liderazgo en La Strega es autocrática y está basada en teorías de los años 30's estudiadas por universidades norteamericanas quienes las denominaron teorías de comportamientos, en este estilo las decisiones son acatadas con sumisión frente a la autoridad.

Estos estudios y sus respectivas teorías se caracterizaron por considerar que existía una única forma de ser de los líderes para que éstos fueran exitosos y para que sus acciones fueran eficaces; sin embargo, al igual que los postulados anteriores a éstos, llamados rasgos, donde se pretendía ubicar características psicológicas e incluso físicas para enlistar, no tuvieron validez en el momento mismo de llevarlas a la práctica.

En esta época no se puede pensar que los líderes estén determinados por cuestiones circunstanciales como el caso de los rasgos físicos o comportamientos específicos, pues cada líder, sea formal o informal, debe evaluar la situación, el entorno interno y externo y aprovechar la creatividad, innovación e iniciativa de los trabajadores, permitiéndole plantear una mejor estrategia para la organización.

Los estudios de liderazgo basados en la de la Universidad de Iowa identifican dos estilos uno es el democrático en el cual se fomenta la participación de los empleados y se considera lo que opinan; y el estilo que es utilizado en La Strega, el autocrático en el cual el líder, el Sr. Kuri, toma las decisiones y sólo da órdenes de lo que desea que se haga, y espera resultados positivos sin explicar a los empleados el significado de las decisiones y los objetivos buscados.

Este estilo de liderazgo se distingue por preocuparse sólo por la producción no considerando lo que los empleados opinan, sienten y desean. Si los líderes no consideran a los trabajadores, si no escuchan sus observaciones, sugerencias, peticiones y quejas, difícilmente desempeñarán su trabajo comprometidos y con la convicción de querer hacerlo, pues sus objetivos personales nunca serán congruentes con los de la organización.

El buen líder fomenta la participación de la gente, no busca que lo obedezcan sin cuestionar, tampoco sabe todo, sino que está abierto a escuchar opiniones diversas permitiendo que las personas propongan soluciones y que éstas sean consideradas y discutidas. Sabemos que las personas necesitan encontrar sentido a lo que hacen en la vida, sin importar lo sencillas y rutinarias que puedan ser sus tareas en el trabajo, para ello hay que reconocer las labores que cada uno realiza aceptando la relevancia para llegar a un fin común.

El liderazgo no consiste en cambiar a la gente, sino fomentarla a la acción, inspirarla a las nuevas formas de hacer las cosas, a la innovación, incitarla a dejar de ser seguidora para ser líder, pues es necesario que exista más de un líder, un co-liderazgo que incluya a tres tipos de elementos, *un genio de operaciones, un fanático del talento y mentor y un visionario y animador*.<sup>50</sup>

El líder formal de acuerdo a la estructura formal, asignado por el Sr. Kuri, es representado por el Gerente operativo, Sr. Felipe Páez. Su capacidad de influencia

---

<sup>50</sup> Peters, Tom. *La esencia: el liderazgo*. Madrid, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005, pág. 20.

se basa en la autoridad formal inherente a su cargo; esta autoridad también radica en que es un gerente constituido y formado dentro de la organización, escalando puestos a lo largo de 20 años que tiene en el Restaurante.

*“...tiene con nosotros 20 años desde que se inició la empresa está con nosotros, él llegó de la “babas” y ahora es gerente, una persona muy capaz, ha estudiado, se ha preocupado por superarse y ahora tiene ese cargo, es gerente de los dos negocios, de Strega y El sabor del tiempo”<sup>51</sup>*

Así como el Sr. Páez fue ascendido al puesto de gerente empezando como mesero, es como en la mayoría de las empresas en México designan a sus líderes, sin embargo *“los líderes no suelen ser los que hacen mejor las cosas”<sup>52</sup>* no siempre un empleado que se caracteriza por hacer muy bien su trabajo cuenta con las cualidades para ser un líder, para eso se necesitan ciertas habilidades, tales como ser un buen comunicador, ser flexible, innovador, comprometido, visionario, incitador de las nuevas propuestas, entre otras.

Una de característica de los líderes eficaces es reconocer no tener todas las respuestas, por lo tanto la comunicación no puede ser en todo momento descendente, es necesario escuchar a los subalternos, quienes tienen ideas, sugerencias y observaciones basadas en la observación y experiencia directa. Sin embargo en La Strega no hay canales de comunicación que permitan llegar mensajes de manera ascendente, desaprovechando el capital humano.

Por la antigüedad en La Strega, el Gerente operativo conoce los puestos y actividades de una parte del Restaurante, sin embargo, no cuenta con la instrucción académica y formal, así como experiencia adquirida en otros lugares similares que lo respalden. Las actividades de las que se encarga desde hace ocho años, tiempo en que asumió el cargo, son realizadas sin orden, sin planeación y sin objetivos claros.

---

<sup>51</sup> Vid. Infra. 123 pp.

<sup>52</sup> Peters, Tom. Op. Cit. 18 pp.

Las juntas que organiza el Sr. Felipe Páez no cuentan con la planeación adecuada, que incluya objetivos y metas de la reunión, puntos a tratar y posibles propuestas para resolver la situación. La percepción de los empleados frente a esta situación es que las juntas son esporádicas y correctivas, nunca preventivas, abordadas sin orden y sin considerar los horarios y tiempos de los empleados para llevarlas a cabo.

Organizar juntas no es sinónimo de contar con un medio de comunicación formal, pues cuando sólo son reuniones donde se da información sin fomentar la participación de los asistentes no es más que un medio informativo. La Strega es una empresa en la que no se reúnen frecuentemente para tratar temas importantes, y cuando se hace no se planea ni se escucha amablemente la participación de los empleados.

Para que una reunión sea exitosa y amerite el tiempo invertido, es necesario responder a ciertos principios básicos como:

- ❖ *Un objeto explícito;*
- ❖ *Un orden del día definido;*
- ❖ *Una preparación por parte de los iniciadores;*
- ❖ *Roles identificados (animador/ res, otros participantes, etc.);*
- ❖ *Un horario preciso y continuado;*
- ❖ *Resoluciones para la sesión siguiente;*
- ❖ *Confección de un informe.<sup>53</sup>*

Si se cumplen estos puntos, y se da seguimiento a las actividades que les corresponden a cada sujeto o áreas, los elementos que intervienen en las juntas las percibirán como espacios donde se resuelven situaciones necesarias en la vida organizacional; de lo contrario sólo se generará la frustración, incredulidad y ausentismo a consecuencia de la ineficacia de la herramienta.

---

<sup>53</sup> Bartoli, Annie. Op. Cit. 98 pp.

En el área operativa existe otro líder imprescindible en un Restaurante, del cual depende gran parte del éxito o fracaso del lugar: el Cheff, éste debe tener la capacidad de organizar a todo el equipo en su cocina, es decir, distribuir estratégicamente las actividades entre sus cocineros y sus ayudantes de cocina.

Se ha mencionado que un líder no tiene que contar con determinados comportamientos o rasgos, pero definitivamente sí debe ser hábil para poder transmitir su liderazgo. El señor Florentino Zárate es el Cheff de La Strega, es un hombre que no cuenta con ninguna instrucción académica por lo cual se enfrenta a limitantes como la expresión oral y escrita, esto complica la comunicación con el resto de las áreas con quienes se tiene que coordinar y con los empleados que están a su cargo.

EL Cheff carece de la habilidad para proponer actividades culinarias, sugerencias mensuales, desarrollo del menú del personal, costos y presupuestos que aminoren las cuentas, pues en la mayoría de los casos se salen de lo acordado por el departamento de compras.

*“...ayer nombramos al cheff, que tiene 20 años con nosotros, lo nombramos cheff ejecutivo, ya entiendes lo que es un chef ejecutivo... va a manejar tres negocios de nosotros, La Strega, El sabor del tiempo y Kambú que es la cafetería que vamos a abrir aquí en la esquina, en el gimnasio. Y obviamente ya dejó a su segundo de abordo, ya lo deja de cheff, y está formando ahorita, que no tenemos chef, en “El sabor del tiempo” y obviamente en la cafetería también se está haciendo la solicitud y él los está examinando, y él está haciendo las pruebas porque tiene experiencia. Conoce la carta al revés y al derecho, es una persona muy responsable que como le digo, no trae la camiseta, trae un tatuaje ya, ya no se lo quita”.<sup>54</sup>*

---

<sup>54</sup> Vid. Infra. 133 pp.

La percepción del dueño del Restaurante es que el Cheff está capacitado para poder atender tres de sus negocios, al ser un hombre responsable y leal a la empresa; sin embargo, el Sr. Florentino Zárate no cubre el perfil necesario para ser cheff ejecutivo en estos tiempos de gran competencia y opciones culinarias en su entorno.

Se han revisado los perfiles de los tres líderes fundamentales en la organización y a partir de esto concluimos que el liderazgo autocrático tiene su justificación en la personalidad y preparación de los líderes formales, quienes al no sentir seguridad frente a sus decisiones, no permiten ser cuestionados.

Según Tom Peters en su libro *“La esencia: el liderazgo”*, los líderes no transforman a nadie pues eso no es posible, sino que fomentan la curiosidad, sacan talentos y habilidades y sobre todo crean oportunidades, pero a través de la integración y la participación de los empleados.<sup>55</sup>

Aquellos líderes que creen tener todas las respuestas y ejercen control desmedido hacia sus subalternos, están atemorizados y no confían en su presteza en la toma de decisiones, conocimiento de las situaciones a las que se enfrenta la organización y respeto que inspiran frente a los empleados.

Las juntas no planeadas, la falta de comunicación controlada, el establecimiento de medios de comunicación, la carencia de líderes idóneos, entre otras situaciones, son resultado de una organización “desorganizada” que no permite avanzar a La Strega con paso firme y sin trabas. Aunque se utilizan herramientas funcionales, no se obtienen resultados positivos al no estar integradas en un plan estratégico bien delineado con metas y objetivos claros, así como dirigentes bien capacitados en los puestos clave de la empresa.

---

<sup>55</sup> Peters, Tom. *La esencia: el liderazgo*. Madrid, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005, pp.

Existen dos tipos de líderes, los asignados o formales y los natos o informales, ambos pueden confluir en una organización sin ser antagónicos, es decir, si el liderazgo es compartido entre formales e informales, se puede tener una presencia más sólida frente a un grupo considerable de empleados, resultando en establecer una comunicación más efectiva que permita acortar la brecha entre lo ideal y lo real, y de esta manera acercarse a la meta organizacional.

## CAPÍTULO

### DIAGNÓSTICO E INTERPRETACIÓN

#### 3.1 COMPOSICIÓN DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.

Entrevistas, encuestas y observación fueron las herramientas metodológicas utilizadas en esta investigación, con el propósito de realizar el diagnóstico de comunicación interna en La Strega Restaurante Bar.

##### **Entrevistas**

Las entrevistas se realizaron con el objetivo de tener un primer acercamiento a la empresa, para conocer de manera general a la organización y más adelante para obtener datos específicos que sirvieran al realizar el diagnóstico. En las entrevistas se escucharon puntos de vista del Director y gerentes, cruzando esta información con los datos obtenidos en las encuestas aplicadas al todo el personal.

La primera entrevista que se realizó para conocer la situación de La Strega fue al Director general y dueño del Restaurante, en ese momento no se tenía gran información del lugar, así que se optó por diseñar una guía de entrevista que orientara la charla tocando puntos primordiales para el objetivo de esta investigación.

El preparar una guía no sólo sirvió para llevar a cabo una entrevista sino para ubicar categorías que permitieran manejar de manera más eficiente la información que se obtuviera permitiendo eliminar aquella que no sirviera para el objetivo de este trabajo. A través de la charla con el dueño se pudo acceder a experiencias, momentos y anécdotas por los que ha atravesado la Organización y que sirvieron como marco de referencia de este diagnóstico.

Las subsecuentes entrevistas fueron estructuradas para abordar temas de clima organizacional, canales de comunicación, liderazgo, estructura organizacional, con el Gerente operativo y el Director; esto puntos también se abordaron con la ayuda

de una guía de entrevista con preguntas específicas, en algunos casos temas a desarrollar durante la conversación.

Esta fase de entrevistas estructuradas se confrontó con la información obtenida de los cuestionarios aplicados a los empleados, con el objetivo de equiparar ambas respuestas y tener un conocimiento más objetivo y una detección más certera de los síntomas a los que se enfrenta La Strega, para así elaborar un diagnóstico más objetivo.

### **Encuesta**

La redacción de las preguntas fue sencilla para su fácil comprensión pues el nivel educativo de la mayoría de las personas que laboran en el Restaurante cuentan con un nivel escolar bajo.

Las preguntas no excedieron los 25 reactivos y éstas fueron redactadas de forma breve, considerando el poco tiempo libre con el que cuentan para resolver el cuestionario. Lo ideal fue la brevedad y la accesibilidad para evitar la resistencia y el cansancio.

En el diseño del cuestionario se consideraron elementos como la lógica, el orden y la coherencia al ser de vital importancia tanto para la aplicación, el vaciado y fundamental para la interpretación.

A partir de la observación, de las entrevistas con el Dueño y gerentes y de las charlas informales con algunos empleados, se elaboró una lista de síntomas en cada una de las áreas y a partir de ésta se redactó un cuestionario que abarcara cada uno de los puntos que se deseaban tratar en este diagnóstico.

Se redactó un cuestionario con preguntas abiertas y fue aplicado a un pequeño grupo de empleados como un primer acercamiento, enseguida se vaciaron los resultados y con los datos obtenidos se cerraron las preguntas, es decir, que se asignaron respuestas que ayudaran estructurar un cuestionario de opción múltiple

con las respuestas que se presentaron con mayor frecuencia. En la redacción de las preguntas se cuidó de no inducir la respuesta, ni generar ambigüedad para evitar que los cuestionarios perdieran seriedad científica; también se prescindió de listas largas en las respuestas para evitar confusión y pérdida de tiempo.

Al concluir el primer filtro se determinó aplicar el cuestionario a toda la organización al no ser muy grande el universo de estudio, es decir, que oscila entre 65 y 75, dependiendo del grado de rotación del momento.

Existen algunas técnicas para diseñar el cuestionario, de tal manera que se pueda obtener el número representativo de la muestra que de validez y rigor científico a este trabajo de investigación. Sin embargo, en este caso existía viabilidad para aplicar los cuestionarios al total de la población, al no ser excesiva la muestra y al tener acceso total al objeto de estudio.

### **Observación**

La observación se utilizó en dos momentos cruciales de la investigación, el primero para reconocer a la organización a partir de mi propia perspectiva y punto de vista, es decir, no tener ninguna influencia por parte de los grupos a estudiar; los datos obtenidos de este acercamiento con La Strega me permitió construir un marco conceptual y teórico en los cuales se fundamentaría la tesis, además de ir construyendo las hipótesis. El otro momento en que apliqué la observación fue después de haber realizado las entrevistas y las encuestas, más que para comprobar los datos que había obtenido, fue para tener un panorama más amplio al realizar el análisis del diagnóstico final.

Desde el inicio de este diagnóstico de comunicación interna de La Strega se pretendió, además de lo ya mencionado, que la observación ayudara a comprobar o refutar la hipótesis que se planteó en un principio, permitiendo darle un mayor rigor y sustento científico.

### 3.2 ESQUEMA DE CUESTIONARIO

Buen día, este cuestionario tiene la intención de obtener datos de La Strega Restaurante Bar para poder establecer bases y de esta manera mejorar las condiciones de trabajo. No es necesario que proporcione sus datos personales. Muchas gracias por su tiempo.

Le pido de la manera más atenta conteste las siguientes preguntas subrayando la respuesta que se ajuste a lo que usted piensa.

1. Los comunicados le llegan por:

- a. Memorándum y pizarrón de avisos**
- b. Órdenes directas orales**
- c. Por compañeros**
- d. Otra**

2. Cree que sus opiniones son tomadas en cuenta

- a. Sí, en todos los casos**
- b. Sí pero hay represalias**
- c. No son tomadas en cuenta**
- d. Otra**

3. Con qué frecuencia le ha faltado material

- a. Siempre**
- b. Muy seguido**
- c. Nunca**
- d. Otro**

4. El sistema de cómputo es:

- a. Bueno y eficaz**
- b. Regular y obsoleto**
- c. Malo y viejo**
- d. Otro**

5. Las áreas de trabajo están:

- a. Viejas y deterioradas**
- b. En buenas condiciones pero falta mantenimiento**
- c. En buen estado**
- d. Otro**

6. Cuando se presenta alguna dificultad, tus superiores resuelven la situación:

- a. Inmediatamente**
- b. Tardíamente**
- c. Después de mucho tiempo**
- d. Otra**

7. Cuando ingresó a La Strega, se le capacitó sobre las actividades que realizaría

- a. Sí, antes de entrar a laborar**
- b. Sí, sobre la marcha**
- c. No se les capacita**
- d. Otra**

8. Los extintores tú:

- a. Los sabes usar y lo aprendiste en La Strega**
- b. Los sabes usar pero no lo aprendiste en La Strega**
- c. No los se usar**
- d. Otro**

9. En caso de siniestro es importante que haya un punto de reunión establecido

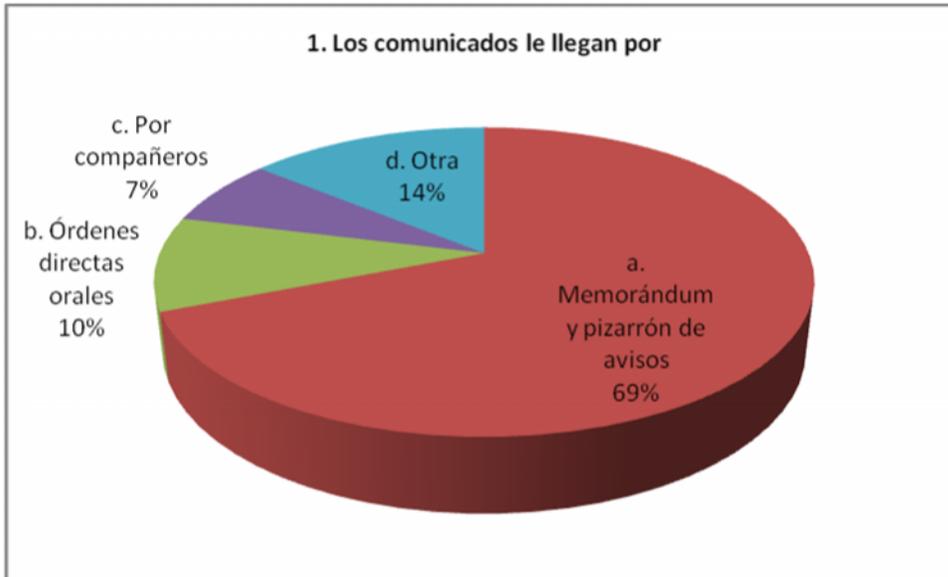
- a. Sí, por seguridad**
- b. No, porque cada quien toma las medidas que cree necesaria**
- c. No es importante**
- d. Otra**

10. ¿Cuándo sus clientes llegan, usted los recibe con un saludo establecido?

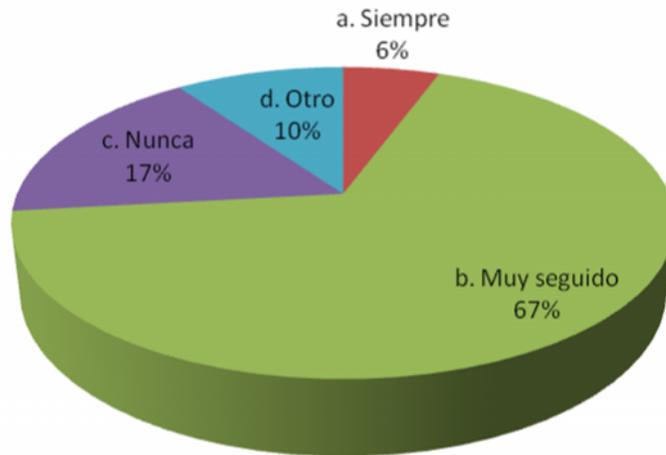
- a. Institucional**
- b. Espontáneo**
- c. No saludo**
- d. Otro**

### 3.2.2 VACIADO DE CUESTIONARIOS

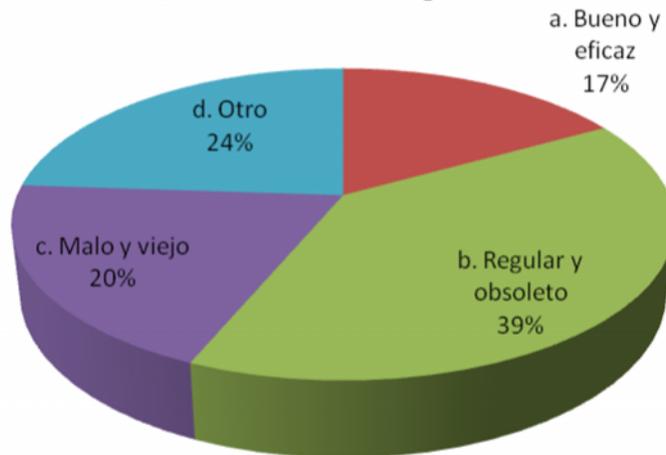
#### GRÁFICAS DE CUESTIONARIO APLICADO A PÚBLICO INTERNO

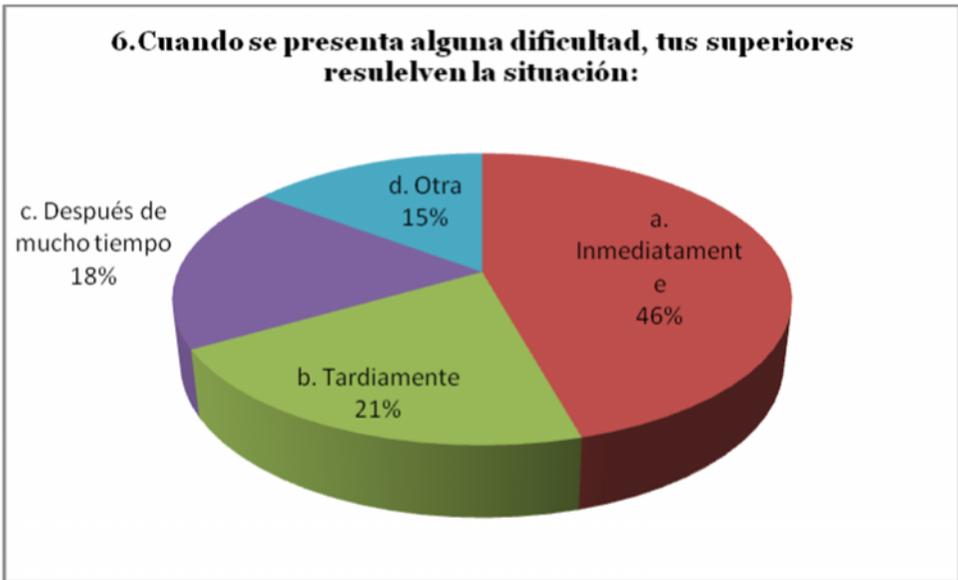


**3. Con qué frecuencia le ha faltado material:**

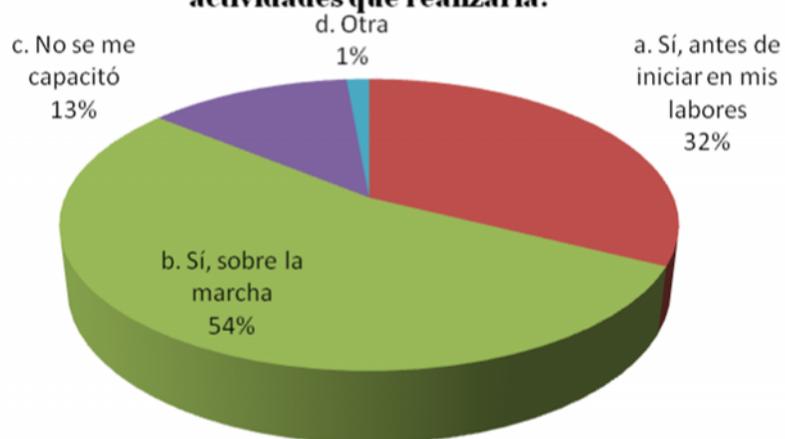


**4. El sistema de cómputo es:**



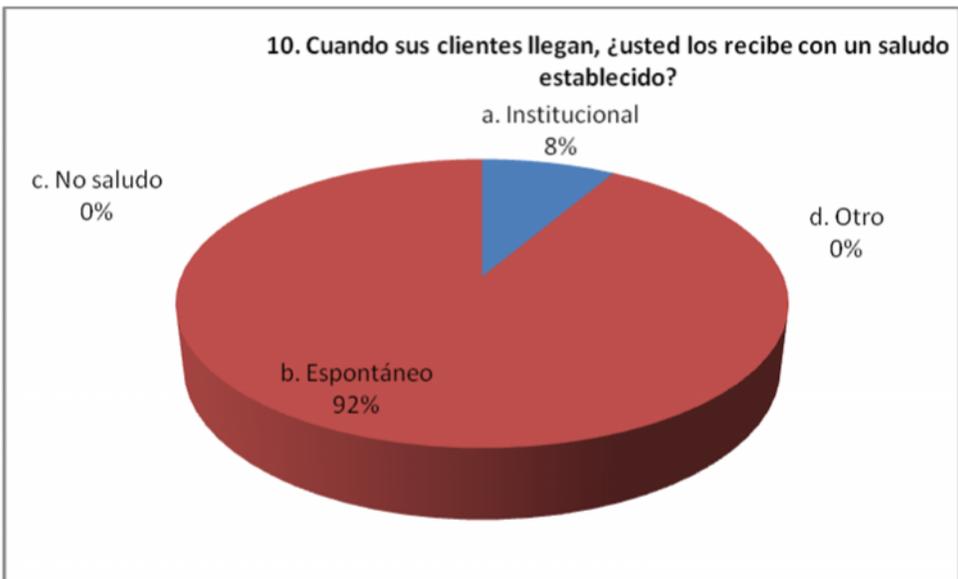
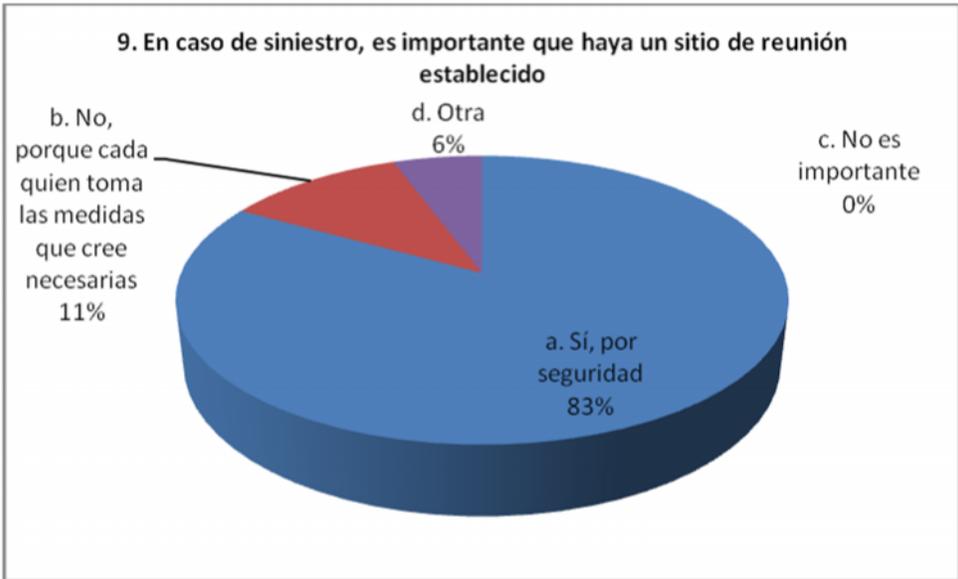


**7. Cuando ingresó a La Strega se le capacitó sobre las actividades que realizaría:**



**8. Los extintores:**





### 3.2.3 TABULACIÓN

1. Los comunicados le llegan por:

<b>a. <u>Memorándum y pizarrón de avisos</u></b>	<b>49</b>
<b>b. Órdenes directas orales</b>	<b>7</b>
<b>c. Por compañeros</b>	<b>5</b>
<b>d. Otra</b>	<b><u>10</u></b>
	<b>71</b>

2. Cree que sus opiniones son tomadas en cuenta

<b>a. <u>Sí, en todos los casos</u></b>	<b>26</b>
<b>b. <u>Sí pero hay represalias</u></b>	<b>18</b>
<b>c. No son tomadas en cuenta</b>	<b>12</b>
<b>d. Otra</b>	<b><u>15</u></b>
	<b>71</b>

3. Con qué frecuencia le ha faltado material

<b>a. Siempre</b>	<b>4</b>
<b>b. <u>Muy seguido</u></b>	<b>48</b>
<b>c. Nunca</b>	<b>12</b>
<b>d. Otro</b>	<b><u>7</u></b>
	<b>71</b>

4. El sistema de cómputo es:

<b>a. Bueno y eficaz</b>	<b>12</b>
<b>b. <u>Regular y obsoleto</u></b>	<b>28</b>
<b>c. Malo y viejo</b>	<b>14</b>
<b>d. Otro</b>	<b><u>17</u></b>
	<b>71</b>

5. Las áreas de trabajo están:

<b>a. Viejas y deterioradas</b>	<b>23</b>
<b>b. <u>En buenas condiciones pero falta mantenimiento</u></b>	<b>37</b>
<b>c. En buen estado</b>	<b>7</b>
<b>d. Otro</b>	<b><u>4</u></b>
	<b>71</b>

6. Cuando se presenta alguna dificultad, tus superiores resuelven la situación:

<b>a. Inmediatamente</b>	<b>37</b>
<b>b. Tardíamente</b>	<b>17</b>
<b>c. Después de mucho tiempo</b>	<b>5</b>
<b>d. Otra</b>	<b>12</b>
	<b>71</b>

7. Cuando ingresó a La Strega, se le capacitó sobre las actividades que realizaría

<b>a. Sí, antes de entrar a laborar</b>	<b>23</b>
<b>b. Sí, sobre la marcha</b>	<b>38</b>
<b>c. No se les capacita</b>	<b>9</b>
<b>d. Otra</b>	<b>1</b>
	<b>71</b>

8. Los extintores tu:

<b>a. Los sabes usar y lo aprendiste en La Strega</b>	<b>0</b>
<b>b. Los sabes usar pero no lo aprendiste en La Strega</b>	<b>53</b>
<b>c. No los se usar</b>	<b>17</b>
<b>d. Otro</b>	<b>1</b>
	<b>71</b>

9. En caso de siniestro es importante que haya un punto de reunión establecido

<b>a. Sí, por seguridad</b>	<b>59</b>
<b>b. No, porque cada quien toma las medidas que cree necesaria</b>	<b>8</b>
<b>c. No es importante</b>	<b>0</b>
<b>d. Otra</b>	<b>4</b>
	<b>71</b>

10. ¿Cuándo sus clientes llegan, usted los recibe con un saludo establecido?

<b>a. Institucional</b>	<b>6</b>
<b>b. Espontáneo</b>	<b>65</b>
<b>c. No saludo</b>	<b>0</b>
<b>d. Otro</b>	<b>0</b>
	<b>71</b>

### **3.2.4 INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS**

Con base en el diagnóstico que se realizó en torno a la situación interna del Restaurante Bar La Strega, en donde se puso principal atención a la Cultura organizacional y dentro de esta ubicamos la filosofía organizacional, las redes y canales de comunicación, el liderazgo, la estructura organizacional y el impacto de todos estos elementos en el clima laboral; puedo dar cuenta de la situación real de la empresa, así como de sus áreas de oportunidad.

Es importante mencionar que aunque existen incoherencias entre lo que el Sr. Kuri dijo en las entrevistas y lo que contestaron los empleados, las conclusiones que aquí se plantean son equilibradas con las observaciones que se realizaron y los cuestionamientos informales que se sostuvieron con los trabajadores.

Los empleados, en su mayoría, contestan que la forma como sus jefes se comunican con ellos, es a través de memorándum y pizarrón de avisos; sin embargo, no se ha inculcado la cultura de revisar el pizarrón de avisos, además de que éste está ubicado en la entrada de la cocina, lugar por el que no todos transitan. Lo que se observó es que no hay orden en el pizarrón, existen avisos, no memorándum, los cuales corresponden a meses anteriores y los avisos se dan de boca en boca, principalmente.

La percepción que nos arrojan las encuestas resalta la discrepancia, es decir, existen puntos no sólo diversos sino contradictorios entre lo que dicen los líderes, los trabajadores y lo que yo observé. Por ejemplo, las personas que laboran en La Strega se quejan de no enterarse de la situación que vive la empresa, según las respuestas del cuestionario sobre la importancia que se le da a las opiniones, el porcentaje más alto se inclina a decir que sí son consideradas por los jefes. Aunque vemos que están muy cercanas las respuestas entre los que aseguran que son escuchados pero hay represalias y los que consideran que no son tomados en cuenta.

Las anotaciones que se hicieron al observar el desarrollo de una junta es que pocos son los que participan, por un lado porque no se informa sobre el tema de la junta, el ponente no tiene un plan para desarrollar la junta, éstas se realizan sin un objetivo claro y por otro lado no se incentiva la participación, por el contrario, los regaños imperan entre quienes opinan diferente, son cuestionados enérgicamente y descalificados.

Esta situación repercute directamente sobre el clima laboral, pues algunos empleados consideran que ir a juntas es perder tiempo, primero porque no son informados del tema y luego porque no son libres de opinar.

Otro tópico que genera estrés es la constante falta de material, que se presenta en casi todas las áreas, sobre todo en las de operación. El tener que obtener excelentes resultados con material incompleto o de calidad inferior es una situación cotidiana. El Director considera que los trabajadores gastan más recursos de los necesarios, y, por el contrario, los empleados opinan que el material pocas veces es suficiente.

En esta situación podemos concluir que ambos tienen razón, desde su postura, pues esto resulta de la ineficiente base de datos que indica cantidades inexactas sobre el material que en cada área se cree se requiere. Así la Gerencia de compras y la Dirección proveen del material que consideran adecuado según los datos con los que cuentan.

La ineficiencia de los datos que la base arroja se debe a la desorganización de cada área y a la Gerencia de compras, aunada a la falta de tecnología en cuanto a los sistemas computacionales que utilizan. Aquellos que lo utilizan consideran que es obsoleto, viejo y malo.

Las soluciones reactivas son las recurridas en La Strega, no sólo en materia de imagen, también en cuestiones operativas básicas como el dar mantenimiento a las instalaciones hasta que es ineludible; las medidas deben ser proactivas, es decir, adelantarse a situaciones que más tarde pueden complicarse. La mayor parte de los

encuestados opinan que les falta mantenimiento a sus áreas de trabajo, aunque pueden laborar en esa situación. Sin embargo, se necesita poner mayor atención a las necesidades de los empleados si la exigencia es obtener mejores resultados y el mayor esfuerzo del personal. Brindarles de equipo funcional, instalaciones seguras y las herramientas seguras puede facilitar la obtención de algunas metas.

Los espacios y las herramientas que se necesitan son imprescindibles, pero contar con líderes capacitados para trabajar en equipo, para estar alertas frente a las situaciones del entorno de la organización y para responder a las necesidades al interior, es vital. Los empleados requieren sentir seguridad y respuestas oportunas sobre los resultados de su trabajo, sobre las problemáticas, dudas y deficiencias a las que se enfrentan diariamente, si lo que se desea son resultados favorables en la organización.

Un gran porcentaje de los clientes internos refieren que los jefes resuelven las situaciones inmediatamente, pero un 50% de esa mayoría considera que las resuelven después de mucho tiempo. Frente a estos resultados contradictorios es necesario confrontarlos con los datos obtenidos en la observación y en las charlas informales que se sostuvieron con los empleados.

Se deduce que la instrucción formal que tienen los jefes de las áreas y los gerentes es bastante limitada para encontrar soluciones pertinentes y acordes a la magnitud de las situaciones, debido a esto tardan en enfrentar las problemáticas, de esta manera se genera estrés y frustración en los empleados, además que las situaciones se vuelven incontrolables.

Otra fuente de estrés radica en la falta de capacitación de los nuevos empleados, estos ingresan a su área de trabajo sin saber a ciencia cierta cómo realizar sus labores y hasta dónde llegan sus responsabilidades. Además de estrés, tal situación resulta en gastos innecesarios de materia prima, errores que son percibidos por los clientes externos y lentitud en la realización de los procesos. Más del 50% de los encuestados opina que se le capacita hasta que están laborando, sin embargo es

necesario comprender que no es capacitación lo que se les da, pues cada empleado pone atención a las actividades de sus compañeros y la forma como las realizan, finalmente la observación y repetición es como aprenden.

El cuidado de la integridad física de los empleados a través de medidas de seguridad como la enseñanza de primeros auxilios, establecimiento de puntos de reunión, equipo seguro en áreas de alto riesgo como la cocina e incluso servicio médico a todos los empleados. Estos elementos son importantes en cualquier organización, pues habla de una empresa que considera a sus trabajadores como sujetos y que en la medida que se preocupa por ellos, sabe que podrá obtener resultados gratificantes no sólo en el clima laboral, sino en la calidad y por ende en la productividad. Sin embargo, los resultados de La Strega obtenidos en esta materia no son favorecedores, pues 70 encuestados responde que no se da capacitación sobre el uso de extintores y un número similar opina que importante establecer puntos de reunión.

De acuerdo a las observaciones que se realizaron, destacamos el peligro en que se convierte el Restaurante al no contar con salidas de emergencia, ni capacitación para salir en orden por la única salida, ni tener instrucción sobre cómo utilizar los extintores, pues aunque 53 personas creen saber usarlo, no garantiza la seguridad de nadie.

Finalmente podemos hablar de una falta de institucionalización de la imagen de La Strega hacia el exterior, y esto es resultado de la falta de claridad de los objetivos y la nula transmisión de cómo deben representar los trabajadores al Restaurante. Pero a lo largo de esta investigación descubierto la falta de formalización y claridad en puntos regidores de una organización. Los resultados de la encuesta aplicada hablan de la carencia de un plan dirigido a estandarizar el saludo como primer contacto que se establece con los comensales, el 65 de los 71 empleados encuestados no se le capacitó frente a esta situación. De igual manera se observó que no se le da importancia a la estandarización de logotipo, imagotipo, y a los colores que representan a La Strega. La imagen es parte fundamental en el

posicionamiento de las empresas, pues en la medida que se proyecte, a los posibles clientes y a los clientes asiduos, imágenes estandarizadas podrán quedarse en su mente asociándolas con el servicio y la calidad.

### 3.3 MATRIZ FODA

<h1>MATRIZ FODA</h1>	<p><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepto singular en su decoración</li> <li>2. Utilización de productos de excelente calidad para la preparación de sus alimentos</li> <li>3. Servicio amable</li> <li>4. Amplia cava de vinos</li> <li>5. Panadería elaborada en el mismo Restaurante</li> <li>6. Tradición en pastes</li> <li>7. Clientes fieles al Restaurante</li> <li>8. Visita al Restaurante de personalidades del ámbito de la farándula y la política</li> <li>9. Salón privado para eventos especiales</li> <li>10. Noches especiales para cenas románticas con acompañamientos de violines</li> <li>12. Ambiente propicio para reuniones de negocios</li> <li>13. Menú especial para grupo grandes</li> <li>14. Abierto desde 7:00 am hasta altas horas de la noche de lunes a sábado</li> <li>15. Abierto los domingos</li> <li>16. Su gimnasio sirve para promocionar a La Strega a través de promociones</li> <li>17. Servicio de valet parking</li> <li>18. Considerable cantidad de dinero dirigida a gastos de publicidad</li> <li>19. Prestigio ganado de antaño</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de formalización de filosofía organizacional</li> <li>2. Medios de comunicación no establecidos</li> <li>3. Redes de comunicación poco claras</li> <li>4. Dirección autocrática</li> <li>5. Liderazgo insuficiente</li> <li>6. Falta de una estructura organizacional direccionada a las metas y objetivos del Restaurante.</li> <li>7. No definición de puestos y funciones</li> <li>8. Falta de capacitación a los nuevos empleados</li> <li>9. Contratación sin verificar si los empleados cuentan con las aptitudes necesarias para el puesto.</li> <li>10. Pocas prestaciones y en la mayoría de los casos ninguna</li> <li>11. Nivel elevado de rotación del personal</li> <li>12. Escases de material en las áreas</li> <li>13. Sistema ineficiente para controlar inventarios</li> <li>14. Base de datos de las recetas caduca</li> <li>15. Toma de decisiones aisladas, que no se incorporan a una estrategia fundamentada.</li> <li>16. Las ganancias de La Strega también se utiliza para sostener a otro negocio</li> <li>17. Falta de control sobre las salidas de dinero.</li> <li>18. Áreas de trabajo descuidadas.</li> <li>19. Equipo obsoleto</li> <li>20. Servicio lento y poco eficiente cuando hay mayor afluencia de la acostumbrada</li> </ol>
----------------------	--	---

<p><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas que se pueden aprovechar para hacer convenios con el Restaurante</li> <li>2. Ubicación privilegiada que permite captar más clientes y abrir el mercado</li> <li>3. Ningún restaurante temático por la zona</li> <li>4. Fácil acceso a La Strega</li> <li>5. Estilo que se puede aprovechar para realizar ferias y eventos especiales</li> <li>6. La ley de no fumar en restaurantes puede ser aprovechada para captar clientes, por contar con una terraza</li> <li>7. Nuevos mercados en crecimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el ambiente de negocio para hacer convenios con corporativos de la zona.</li> <li>2. Servicios como cenas románticas, reuniones privadas, gran gama vinos y promociones en el resto de sus negocios pueden captar jóvenes y familias sin niños.</li> <li>3. Aprovechar su estilo único para realizar eventos llamativos enfocados a captar nuevos clientes.</li> <li>4. Aprovechar la ley de fumadores para hacerla una fortaleza al contar con un área que puede ser adaptada.</li> <li>5. Invitar a clientes asiduos, a través de promociones y eventos especiales.</li> <li>6. Aprovechar la visita de personalidades públicas para publicitar al Restaurante</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A partir de la reactivación y captación de nuevos clientes y mercados que generan mayores entradas de recursos, incentivar la no deserción de los empleados</li> <li>2. Los nuevos mercados pueden permitir actualizar equipo, herramientas de trabajo y dar mantenimiento a las áreas donde se labora.</li> <li>3. El generar más recursos permitirá contratar profesionales de la comunicación organizacional que desarrollen un plan estratégico para atacar la deficiencia en la formalización de todos los procesos y la clarificación de los objetivos de La Strega.</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores que bajan la calidad de sus productos</li> <li>2. Alta competencia de restaurantes en la zona</li> <li>3. Nuevos medios de comunicación que la competencia utiliza para promocionarse</li> <li>4. Elevados costos para insertar publicidad</li> <li>5. Incrementos en los costos de la materia prima</li> <li>6. Nuevas modas en las opciones alimenticias</li> <li>7. Servicio más rápido y eficiente de la competencia</li> <li>8. Nuevas necesidades de los clientes a consecuencia del rápido ritmo de la vida</li> <li>9. Crisis económicas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar el concepto de castillo medieval, el servicio amable, la organización de eventos especiales como la entrega de anillo de compromiso y la elaboración del pan como ventajas competitivas.</li> <li>2. Utilizar de manera planeada e inteligente los recursos destinados a la publicidad.</li> <li>3. Resaltar en la publicidad la ventaja de la comida sana en contraposición de la comida rápida.</li> <li>4. Captar más clientes incorporando nuevos estilos y tendencias de comida.</li> <li>5. Aprovechar al máximo cada fortaleza para contar con un resguardo económico en caso de crisis económica.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer una filosofía organizacional que incluya misión, visión y valores.</li> <li>2. Establecer una estructura organizacional apegada a las metas y objetivos.</li> <li>3. Formalizar los medios y redes de comunicación.</li> <li>4. Planear de forma estratégica y proactiva las decisiones que se toman.</li> <li>5. Establecer perfiles y hacer filtros para contratar empleados.</li> <li>6. Actualizar sistemas de cómputo y sistemas para controlar inventarios y requisiciones.</li> <li>7. Dar mantenimiento a las áreas y herramientas de trabajo</li> <li>8. Enviar a elementos clave de La Strega a cursos de actualización sobre nuevas tendencias restauranteras</li> <li>9. Actualización y capacitación constante a los empleados.</li> </ol>

### **3.3.2 INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE MATRIZ FODA**

El análisis FODA nos ha servido para comprender la situación a la que se enfrenta La Strega desde su contexto externo e interno, concentrando los elementos que más resaltan en cada uno de los apartados. En los aspectos que el Restaurante es responsable, es decir, los aspectos internos, llamados en la matriz FODA fortalezas y debilidades, colaboran a aprovechar y minimizar los factores externos, denominados oportunidades y amenazas.

La ventaja de realizar un análisis con este modelo es que lo pueden realizar los propios empresarios sin necesidad de un profesional, con la finalidad de ubicar las áreas de oportunidad y plantearse posibles soluciones, en caso de no poder acceder a un estrategia.

La matriz FODA que utilicé es un estilo que utiliza los mismos elementos enlistados para aprovecharlos convirtiendo a las amenazas y debilidades en áreas de oportunidad. Es decir, las variables se cruzan y se obtiene los siguientes resultados: las fortalezas aprovechan las oportunidades, las debilidades aprovechan las oportunidades, las fortalezas reducen el impacto de las amenazas y se minimizan las debilidades y amenazas.

#### **Factores internos:**

Las debilidades de La Strega se resumen en la falta de formalización en todos sus procesos, esto les impide controlar lo situaciones emergentes y cotidianas, además los limita en poder plantearse objetivos a corto, mediano y largo plazo. La falta de una misión y visión que marque la pauta y la dirección a la que trata de llegar la organización no permite siquiera, ver la necesidad de elaborar un esquema de una estructura acorde a sus objetivos. Esto por supuesto, desemboca en un deficiente organigrama que no ayuda a establecer los puestos y funciones, e incide no sólo en la productividad, sino en el clima y ambiente laboral.

Vemos entonces que las trabas a las que se enfrenta La Strega radican en el desorden organizacional y la falta de planeación de todas las decisiones y de claridad en un ideal al que se pretenda acceder. No es difícil comprender que si no se establece un liderazgo eficaz es porque no se tiene claro cuál es el rol de los empleados que cubren esos puestos clave, si no establecen medios y canales de comunicación es porque las decisiones se encuentran centralizadas en la Dirección que no ve la necesidad porque no establece un trato directo en las áreas de trabajo, es decir, las decisiones se encuentran centralizadas en un área alejada.

El no controlar la entrada del dinero y su distribución en la reinversión y en las ganancias, es resultado de la falta de un sistema acorde al tamaño de la organización, en términos tecnológicos y de capacitación al personal. Y en este punto no sólo afecta a la parte monetaria sino que contribuye al entorpecimiento de las labores del Restaurante que derivan en falta de material, pérdidas de materia prima por no contar con una base de datos que permita calcular cantidades aproximadas para evitar el desperdicio y la carencia, y para tener conocimiento de la existencia de los insumos y evitar robos dentro de la misma organización.

Frente a esta situación no es difícil explicar por qué existe un alto nivel de rotación, pues una organización sin claridad en sus funciones más básicas genera incertidumbre en su personal, propiciando un clima laboral desfavorable para el buen desempeño de los empleados

En general las debilidades enlistadas en la matriz FODA se desprenden de la carencia de un proceso elaborado de organización, según Annie Bartoli, existen cinco etapas lógicas en las que recae la acción de organizar.

<b>ETAPAS DEL PROGRESO DE ORGANIZACIÓN <sup>56</sup></b>	
Misiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vocación</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Planes</li> </ul>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraccionamiento</li> <li>• Departamentalización y apoyo</li> </ul>
Niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escalafones</li> <li>• Distribución de poderes formales</li> <li>• Grado de centralización</li> </ul>
Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos y dispositivos de coordinación</li> </ul>
Actividad individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de tareas</li> <li>• Descripción de trabajos</li> <li>• Reglas</li> </ul>

### **Factores externos**

La situación de La Strega no sólo está compuesta por elementos que dependen directamente de las decisiones que se toman en su interior, también ocurren eventos en su entorno que pueden debilitar o atentar contra la vida de la organización, pero es posible crear escenarios que la beneficien, siempre y cuando existan líderes visionarios.

Las amenazas a las que se enfrenta La Strega, en su mayoría se refieren a la competencia, pues así como es una ventaja encontrarse en una zona muy transitada y constituida de grandes consorcios, negocios y en general, ser una zona comercial con potencialidades para conseguir clientes fieles y seguir captando más comensales, también es una amenaza la gran cantidad de competencia a la que se enfrenta. Esta situación puede ser aprovechada para ubicar las ventajas competitivas y sacar el mayor provecho.

---

<sup>56</sup>. Bartoli, Annie. Op. Cit. 21 pp.

La tecnología y las nuevas herramientas que la competencia utiliza para promocionar sus servicios ya no se limita a los medios tradicionales, ni a las formas tradicionales de hacer publicidad, por lo cual La Strega puede aprovechar la oportunidad al concientizar las debilidades propias, y entonces generar planes estratégicos que no sólo incluyan campañas publicitarias aisladas. A lo largo de este trabajo de investigación hemos dado cuenta de la importancia de desarrollar planes estratégicos que ataquen los elementos aparentemente simples, sencillos e imperceptibles, pues en la medida que las bases se solidifiquen en esa medida podrá tenerse más control de todos los procesos.

No sólo los otros consorcios son la amenaza, también las nuevas modas de alimentación que se adoptan, pues el estilo de vida se ha ido transformado y con esto, la forma de comer. La alimentación orgánica, sana y baja en calorías que además se vende en menos tiempo y a precios competitivos. Esta amenaza se puede transformar, generando un estilo de vanguardia de comida gourmet, sin perder el toque y estilo tradicional de la comida italiana, pero no olvidando que los clientes y, sobre todo, los clientes potenciales verán en estas características una ventaja competitiva sobre otros lugares del mismo giro.

Y finalmente, el costo de la materia prima o el atravesar por crisis económica, es una situación que no puede controlarse y en ocasiones ni preverse, pero sí es posible planear proactivamente para cuando estos momentos se presenten, pueda salir avante con los fondos y estrategias que se hayan destinado para situaciones similares.

Para aprovechar las oportunidades que se presentan es necesario estar atento a los elementos que el mismo entorno genera para beneficio de la organización, como el ser un Restaurante temático en donde se pueden celebrar ferias alimenticias, fiestas temáticas de fin de año, aniversarios de La Strega, etc., eventos en donde la comida sea un espectáculo y no sólo por servir comida.

El aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas propias del entorno es tarea del cuerpo directivo. Su labor es salir de su microsistema y ubicarlo dentro de

un gran sistema que se encuentra en constante movimiento y que permite crear y reinventar, con tan solo aprovechar lo que el entorno genera y brinda por sí solo.

### **3.4 ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

#### SÍNTOMAS DETECTADOS AL INTERIOR DE LA STREGA

1. La estructura organizacional no fue elegida de acuerdo a los objetivos, las metas, el tamaño y la infraestructura del Restaurante, es decir, no es acorde a las características propias del Restaurante y por lo tanto no es funcional.

- Los empleados no reconocen a un solo jefe, pues la familia del Dueño interviene en las decisiones y gira órdenes, las cuales en muchos casos son opuestas entre sí.
- Algunos empleados no ubican a su jefe directo.
- Los jefes de las distintas gerencias se culpan entre sí por el incumplimiento de algunas labores.

2. Las relaciones sociales son notablemente descuidadas, e incide directamente en el clima y ambiente laboral.

- Las relaciones informales no son aprovechadas por la organización, pues es ahí de donde pueden obtener directrices sobre lo que ocurre en las emociones e inquietudes de los empleados.
- Los conflictos interpersonales se dan a raíz de las relaciones de parentesco que existen entre los empleados de las áreas de cocina y salón. El cheff tiene a su mando a un equipo conformado en su mayoría por familiares y el resto sufre las consecuencias al no ser favorecidos en el trato.
- Los conflictos interdepartamentales son el resultado de la falta de procesos para realizar los inventarios, las requisiciones, y mantener actualizadas las recetas de cocina, panadería y pastelería.

- La Gerencia de compras es un área que se encuentra en constante conflicto con el resto de las áreas, pues la cantidad de materia prima constantemente rebasa el presupuesto asignado.
- En el salón, donde se ubican los meseros, el Gerente operativo contrata personal de su familia y aquellos que no lo son, son segregados, desembocando en un nivel elevado de rotación.
- Las prestaciones que se brindan en La Strega son mínimas: seguro médico y vacaciones pagadas, pero estas sólo son ofrecidas a un pequeño porcentaje de la totalidad de los empleados, los cuales son elegidos por el tiempo de antigüedad.

3. Los rasgos personales de los empleados de La Strega son un punto a destacar, pues el diagnóstico organizacional no sólo se realiza a los directivos y los líderes, también a aquellos que conforman y que hacen funcionar y mantener viva a la organización.

- El personal que es contratado no cuenta con los conocimientos necesarios, y en ocasiones ni siquiera básicos para desarrollar exitosamente sus actividades.
- La mayor parte de los empleados de la cocina son personas con limitado uso de idioma español, esto dificulta dictarles instrucciones respecto a sus labores. El único que puede conversar con ellos es el cheff que habla el mismo dialecto. Sin embargo, esto no es eficaz ni práctico, porque no escuchan a nadie, y conocen poco de lo que ocurre en el Restaurante.
- Los conocimientos del cheff no le permiten tener una visión más amplia que garantice la estandarización en sabor y cantidad de los platillos, lo que provoca un alza en los costos y el presupuesto total del área, falta de la materia prima y platillos iguales con sabores distintos.
- Como resultado del desorden organizacional, de la falta de prestaciones y la falta de claridad en sus funciones, muchos de los empleados no tienen el

interés de pasar mucho tiempo en la organización, generando un alto grado de rotación.

- La restricción de material prima a la que se enfrentan todas las áreas resulta en un malestar en los empleados que se percibe en el trato con otros compañeros, con clientes y con la idea de cambiar de empleo en cuanto surja la oportunidad.

#### 4. El balance general del comportamiento organizacional es negativo.

- El dueño de La Strega considera que sólo se explota alrededor de 60% de la capacidad de su empresa. Esto como resultado de la falta de contar con objetivos y metas claras y, por supuesto, de un plan que permita alcanzarlos.
- Los trabajadores renuncian constantemente a consecuencia de los malos tratos, de la incoherencia en las labores, de la falta de material que les genera estrés, y por la carencia de prestaciones. Esta situación genera que todo el tiempo haya empleados aprendiendo y las actividades y sus resultados no sean los esperados.
- Al no haber juntas, avisos formales o cualquier otro medio establecido para acceder a las situaciones que vive la organización día con día, la información sale y se dispersa generando rumores en todos los niveles, que terminan en tergiversaciones causantes de estrés.

#### 5. La comunicación se desarrolla de manera informal, sin ningún control, ni reglas que regulen los flujos de comunicación y que gestionen la información.

- Falta de medios de comunicación formales.
- Uso de memorándum, aunque no son colocados en espacios establecidos para esta finalidad; no utilizan circulares; el tablero de avisos se encuentra en un lugar poco estratégico, la información que ahí se coloca no tiene ningún orden, y no hay un responsable que mantenga actualizado este medio.

- No se informa a los empleados sobre acontecimientos a los que se enfrenta la organización.
- No existe una definición clara y explícita de las redes de comunicación, los gerentes no se dirigen directamente a sus subalternos en todos los casos, eligen a uno y le piden que se encargue de difundir la información. Sin embargo, ésta pocas veces llega completa, además los empleados no le dan credibilidad a lo que compañeros de su mismo nivel jerárquico que les informan u ordenan.
- No se tiene la cultura de realizar juntas, y cuando éstas se llevan a cabo no son planeadas, no tienen un objetivo claro sobre lo que se tratará, además no se le da seguimiento a las acciones que se toman; así que para los empleados no tienen ningún significado importante.
- Las juntas que se organizan sirven como un espacio para que los dirigentes de la organización evidencien a los empleados por las participaciones que tienen y que por lo regular no coinciden con las posturas del cuerpo directivo.

#### 6. El liderazgo formal no está estratégicamente planeado.

- La Gerencia operativa está a cargo de una persona sin la capacitación necesaria para realizar las labores fundamentales que implica el puesto.
- El puesto del cheff es ocupado por una persona sin estudios formales lo cual le impide liderar exitosamente a todo el equipo de cocina y realizar tareas que en la actualidad el encargado de la cocina debe dominar, como elaborar el costo y presupuesto de la cocina, estandarización de recetas, don de mando, montajes innovadores, entre otros.
- Percepción de algunos empleados de la intransigencia de la Gerente de compras, del mal trato que da a sus subalternos, y de las limitantes que existe en la materia prima.

- El Director general, Sr. Kuri es el responsable del rumbo que toma la empresa, sin embargo, no cuenta con la formación e instrucción necesaria para obtener los mayores beneficios del Restaurante.

#### 7. El estilo autocrático de dirección.

- El Director general toma todas las decisiones sin considerar las observaciones y sugerencias de los empleados.
- El estilo particular del Sr. Kuri desmotiva a los empleados, pues cuando participan en alguna propuesta, si ésta no coincide con la del Director, son regañados, avergonzados e ignorados.

#### 8. El clima laboral es perturbado por cuestiones que están ligadas a todas las variables de este estudio: estructura organizacional, ambiente físico, ambiente social, rasgos personales y comportamiento organizacional.

- Mal estado de los espacios de descanso de los empleados y algunas áreas de trabajo; así como instalaciones poco seguras para realizar labores.
- La cocina carece de ventilación y el piso es resbaloso, además los utensilios de cocina son limitados y algunos muy desgastados; no existe un espacio destinado para que los empleados ingieran sus alimentos; las escaleras de servicio están en mal estado, resbalosas y viejas, siendo un peligro latente para el que las utiliza; el espacio para el descanso de los empleados es insalubre e incómodo; el espacio del cajero es diminuto; falta de ventilación en el área de lavandería; la oficina administrativa alberga a muchas personas, es decir, es poco confortable, y con mobiliario viejo e incómodo.
- El equipo de cómputo y los sistemas que se utilizan son obsoletos; la maquinaria de la lavandería es muy antigua, por lo cual en múltiples ocasiones requiere de reparaciones que entorpecen las labores diarias.

- A los empleados no se les da capacitación cuando ingresan a laborar al Restaurante, aprenden en el trabajo diario cometiendo errores que podrían evitarse sin la necesidad de influir negativamente en la calidad y el servicio.
- Nunca se explica cuáles son las funciones de cada puesto pues no cuentan con un manual de operaciones que las determine claramente.
- No se cuenta con puntos de reunión en caso de siniestro, ni cursos de primeros auxilios y capacitación en el uso del extintor.

### **3.5 NECESIDADES Y PROPUESTAS**

El objetivo de esta tesis es analizar a la organización en un nivel interno, contemplando su situación como parte de un sistema, pero sin llegar a elaborar un plan estratégico de acuerdo a sus necesidades. Ese sería otro trabajo de investigación que partiría de este diagnóstico.

Pero a partir de haber encontrado sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se puede generar, a manera de conclusión, un listado de las necesidades más importantes que La Strega requiere para iniciar un proceso que permita ordenar y formalizar sus procesos, y hasta entonces comenzar a pensar en una estrategia de acuerdo a sus objetivos como organización.

Sin perder de vista nuestros objetivos limitados a ser observadores pasivos, hemos generado una radiografía de la situación real y actual de La Strega, la cual podemos aprovechar para realizar sugerencias surgidas a partir de las necesidades y áreas de oportunidad que nos arroja el presente estudio.

#### **PROPUESTAS**

1. Elegir y determinar a los integrantes del cuerpo directivo, para que las decisiones recaigan sobre éste y se eliminen las confusiones y las órdenes contradictorias.

2. Que el cuerpo directivo genere, a partir de sueños y objetivos a corto, mediano y largo plazo, su propia visión y misión.
4. Que a partir de sus objetivos organizacionales La Strega pueda generar una estructura que le permita acercarse a su meta organizacional.
5. Elaborar un manual de procedimientos, donde se explique claramente los puestos y funciones, así como las redes de comunicación que indiquen quién es jefe de quién.
6. Elaborar perfiles que incluyan las características necesarias para cubrir un puesto en La Strega.
7. Formalizar los canales de comunicación que más se utilizan, como los memorándum, tablero de avisos y juntas, los cuales deberán contar con objetivos claros y con un modelo de seguimiento y evaluación.
8. Elegir gerentes que cuenten con características de líderes, y que además tengan conocimientos sólidos de administración en el giro restaurantero.
9. Elaborar un curso de inducción en la organización donde se explique a los nuevos empleados la historia de La Strega, sus objetivos, su estructura (organigrama) y su lugar en ella, así como su filosofía organizacional.
10. Impartir un curso de capacitación en donde se explique las actividades que a cada empleado le corresponden y la forma de realizarlas.
11. Renovar su sistema de gestión monetario, desde la entrada del flujo en cajas hasta su destino en oficinas administrativas; de esta manera controlar el dinero que entra, el que se invierte y el que representa las ganancias.
12. Eliminar la posibilidad de que existan salidas de dinero para soportar otros negocios familiares u otros negocios.
13. Adaptar un sistema computacional y una base de datos para tener el control de los inventarios tanto en almacén como en las diferentes áreas.
14. Actualizar base de datos de recetarios para minimizar las mermas y sacar mayor provecho de los insumos.
15. Generar comunicación entre las tres gerencias para optimizar la entrega de los reportes en cuanto a insumos y flujos de dinero.
16. Generar mejores condiciones de trabajo brindando las prestaciones de ley correspondientes.

17. Proporcionar herramientas acordes a las necesidades de cada actividad, tal como el equipo de cómputo de áreas administrativas y salón, lavadoras y planchas, lava lozas, adquirir un horno para la cocina; así como brindar mayor comodidad en las condiciones de los espacios donde se labora, cambiar el piso de la cocina por uno no resbaloso, arreglar extractor de la cocina, escritorios y sillas más cómodas en el área de administración y un área más grande para mantenimiento.
18. Organizar los horarios de tal manera que los empleados no tengan que quedarse a dormir en el Restaurante, considerando que tienen vida personal.
19. Elaborar un menú de empleados que se adapte a las necesidades del personal y a un presupuesto predeterminado.
20. Elaborar un tabulador de pagos apegado a la realidad laboral y pretender ser más competitivos no sólo con los comensales también con los clientes más importantes, los empleados.

### **3.6 EJEMPLO DE MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO**

El origen de esta tesis ha sido desentrañar el engranaje del Restaurante Bar La Strega en términos de comunicación. El detectar los síntomas y necesidades de la organización permite crear un plan estratégico que colabore en el aprovechamiento de sus áreas de oportunidad, aunque ese no ha sido el objetivo planteado en este diagnóstico organizacional, considero importante ejemplificar la forma como se trataría la siguiente fase, es decir, elaborar un modelo de plan estratégico que contenga objetivos, respuestas esperadas y establezca una evaluación.

Al concluir este diagnóstico puedo dar cuenta de las prioridades de la organización, además de las necesidades expresadas por el dueño y Director de La Strega Restaurante Bar durante las encuestas y charlas durante el año 2007, por lo cual de acuerdo a las 20 propuestas de acción que enlisté en el punto 3.5, elegí 7, que considero primordiales, para mostrar la fase de planeación.

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPUESTA ESPERADA</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Elegir a los integrantes del cuerpo directivo y determinar las redes de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con la familia Kuri para plantear la problemática del Restaurante y elegir a la única autoridad.</li> <li>• Renombrar a cada Gerente como líder frente a sus subalternos</li> </ul>	Determinar la existencia de un sólo responsable por cada área de la organización y establecer una estructura jerárquica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empleados ubiquen a sus jefes directos y las jerarquías.</li> <li>• Evitar más de una orden sobre un mismo tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de opinión</li> <li>• Observación</li> </ul>
Elaborar el manual de procedimientos donde se explique los puestos y funciones con claridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dividir a la organización en áreas.</li> <li>• Enlistar cada puesto de La Strega y delinear las actividades con ayuda de los empleados que las realizan.</li> <li>• Corroborar la información con las percepciones de los jefes de área y gerentes, así como la observación del desarrollador.</li> <li>• Instruir a los gerentes sobre cómo usar los manuales para capacitar a los empleados.</li> <li>• Capacitar a los empleados sobre cómo</li> </ul>	Institucionalizar las áreas, los puestos y la descripción de las actividades para realizar las funciones cabalmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empleados conozcan las actividades que les corresponden y cómo desarrollarlas.</li> <li>• Evitar la duplicidad o nulidad de las tareas.</li> <li>• Que las actividades estén distribuidas estratégicamente.</li> <li>• Aumentar la eficiencia de los empleados.</li> <li>• Ayudar en la inducción y capacitación del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de observaciones.</li> <li>• Medición de las variaciones de la imagen interna.</li> <li>• Estudio de impacto.</li> <li>• Formación grupos de prueba.</li> </ul>

	realizar sus funciones.			
Formalizar los canales de comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar una red de facilitadores integrada por líderes formales e informales que lleguen a acuerdos en esta materia, según su experiencia.</li> <li>• Elegir los medios más eficaces y funcionales de acuerdo a los destinatarios.</li> <li>• Capacitar a los empleados sobre el uso e importancia de los canales de comunicación.</li> <li>• Designar a los responsables de cada canal y estipular normas para el uso y control de cada uno.</li> </ul>	Facilitar los flujos de comunicación en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los empleados estén enterados de lo que ocurre en la organización.</li> <li>• Evitar rumores que generen incertidumbre.</li> <li>• Que la información llegue a tiempo a toda la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta de opinión</li> </ul>
Renovar el sistema de gestión monetario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar el camino que sigue el flujo de dinero desde que entra hasta su fin último, para ubicar las fugas y las omisiones.</li> <li>• Ubicar las necesidades en las áreas por donde pasa dinero.</li> <li>• Consultar a un experto en software y explicar las necesidades del Restaurante para adquirir un programa <i>ad hoc</i>.</li> <li>• Capacitar al personal</li> </ul>	Controlar el flujo de efectivo desde la entrada hasta la salida en todos los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la utilidad obtenida y realizar proyecciones más precisas a futuro.</li> <li>• Prever en qué momento realizar gastos e inversiones.</li> <li>• Saber cuándo hacer inversiones para que la empresa siga en funcionamiento y mejora continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de impacto.</li> <li>• Presentación de observaciones.</li> </ul>

	<p>que utilizará el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las gerencias y el Dueño deberán enlistar los rubros donde se requiere dinero y establecer el porcentaje necesario.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer rubros y sus respectivas cantidades o porcentajes sin que se afecte el funcionamiento de La Strega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de opinión.</li> </ul>
<p>Adaptar un sistema computacional para realizar inventarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Gerencia de compras deberá actualizar la base de datos.</li> <li>• Se encargará de enlistar el material que se utiliza en cada área.</li> <li>• La red de facilitadores deberá ubicar en cada área las necesidades en cuanto inventario.</li> <li>• Se recurrirá a un especialista en software para explicar necesidades.</li> <li>• Los gerentes serán capacitados para que a su vez capaciten a los usuarios de este sistema.</li> </ul>	<p>Tener conocimiento y control sobre el inventario del almacén.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar gastos innecesarios comprando insumos que ya existen.</li> <li>• Compatibilidad entre inventario físico y contable.</li> <li>• Capacidad para abastecer a tiempo la materia prima y no entorpecer la producción.</li> <li>• Evitar robo hormiga.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de opinión.</li> <li>• Estudio de impacto</li> </ul>
<p>Organizar los horarios justos, equitativos y cómodos para los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada jefe de área contará con un formato con los nombres del personal a su cargo que irá moviendo equitativamente cada semana.</li> </ul>	<p>Generar un mejor clima laboral y mejores condiciones laborales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor rendimiento de los empleados.</li> <li>• Mejor servicio a los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta de opinión.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se prohibirá que los empleados cubran turnos que les prohíban ir a su casa diariamente.</li> <li>• Será obligatorio agendar a los empleados un día de descanso a la semana.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> </ul>
Elaborar un menú de empleados que se adapte a las necesidades del personal y a un presupuesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinar un presupuesto a la comida de empleados.</li> <li>• El cheff elaborará un menú mensual balanceado.</li> <li>• Establecer grupos y horas de comida así como un lugar para consumirlos.</li> </ul>	Colaborar en la satisfacción de una necesidad básica, proporcionar buenas condiciones laborales y un clima laboral positivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor rendimiento de los empleados.</li> <li>• Mejor clima laboral</li> <li>• Mayores y mejores prestaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Encuesta de opinión</li> </ul>

## CONCLUSIONES

A manera de conclusión, este trabajo de tesis da prueba de la importancia de la Comunicación Organizacional para abordar temas empresariales, no desde la perspectiva técnica de la administración, que hasta hace no mucho tiempo ha sido la disciplina encargada de estudiar la gestión de procesos organizacionales.

El diagnóstico de La Strega se inició con la articulación de elementos teóricos, pero sólo como una base sustentadora para iniciar un estudio de esta naturaleza, pues los conocimientos formales sirvieron como plataforma para poder iniciar un trabajo con bases científicas, pero no sólo en este, sino en los subsecuentes análisis es necesario abrir el abanico de posibilidades que da la comunicación para adaptarlo al objeto de estudio, según las características particulares.

La Strega Restaurante Bar es un ejemplo de la necesidad que tiene cualquier organización de otorgarle un lugar importante a la comunicación interna, de gestionar sus procesos constantemente para conocer su estatus y de tener muy claro sus objetivos organizacionales, para, en la medida de lo posible evitar ser sorprendida por las amenazas del propio entorno.

La importancia de conocer todos los flancos de la organización, es decir, darle lugar tanto a las opiniones del dueño, de los gerentes como de los empleados, sirve para poder generar un estudio menos subjetivo que permita comprender la situación real, sin inclinarse hacia ningún grupo, pues es de esta manera es como se puede elaborar un diagnóstico organizacional óptimo para sugerir la elaboración de un plan estratégico sólido.

A los resultados que llegué en este análisis es que la comunicación interna de La Strega se da manera innata, no se tienen procesos formales que controlen y regulen la entrada y salida de información, ni establecidos los canales por los que ésta pudiera llegar; resultando en confusiones, sesgo de información,

incertidumbre, duplicidad de actividades, omisión de funciones y falta de identificación con la organización.

Los líderes de la organización carecen de instrucción formal que les permita fomentar y establecer los medios para que la comunicación se dé en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal y vertical); así como para hacer cumplir los objetivos de la organización, de organizar todos los procesos internos con la finalidad de poder coordinarlos y obtener resultados positivos tangibles y de solucionar con inmediatez las contingencias. Además, existe una deficiencia en la selección del personal, pues no sólo los líderes no cuentan con la formación necesaria para desempeñar sus actividades, tampoco la mayoría de los empleados de cualquier nivel de La Strega.

Este actuar sin rumbo, es resultado de la falta de estrategia de la organización, pues desde la inauguración de La Strega Restaurante Bar no se formalizaron objetivos y metas, aunque el ideal sí existía, no se plasmó en un documento que permitiera recordarlo y transmitirlo a los trabajadores para que se apropiaran o identificaran con todos o alguno de ellos. Y como a lo largo del trabajo se mencionó, la filosofía organizacional, misión, visión y valores, permiten escoger una estructura adecuada a la estrategia, La Strega no ha podido plantearse la necesidad de organizar sus procesos.

Estos resultados ponen en evidencia el desconocimiento de la organización cómo hacer funcionar óptimamente un negocio, además de la falta de planeación de las decisiones que se toman, pues cómo hacer una elección sin contar con criterios que la justifiquen y sin metas y objetivos que alcanzar. La importancia de la planeación estratégica es tener conocimiento de las debilidades y amenazas a las que la empresa se enfrenta; y las fortalezas y oportunidades con las que cuenta para poder enfrentar las primeras.

Sólo realizando un análisis minucioso que dé cuenta de la circunstancia actual de La Strega es como se puede acceder a conocer sus necesidades primordiales y

generar propuestas con más probabilidades de éxito, considerando las limitantes y contemplando situaciones externas sorpresivas.

Con los datos obtenidos del diagnóstico organizacional realizado a La Strega Restaurante Bar, considero que la Comunicación Organizacional tiene mucho que hacer en el mundo de las organizaciones en México, pues aún son pocas las empresas que le dan importancia al área de Comunicación Interna, y escasos son los empresarios mexicanos, en el sector PyME, que invierten en los servicios de una consultoría o crean un área que se encargue de la comunicación y sus procesos.

Pero no hay que caer en la creencia de que formalizando los canales de comunicación la organización obtendrá los resultados deseados, sería tanto como creer que la publicidad es la respuesta a todos los problemas de una empresa de servicios o productos. No sólo no lo es, sino que además puede significar un fracaso. El éxito de toda organización radica en sugerir el escenario más factible para que resulte, es un conjunto de variables que requieren dedicación, organización y visión.

La comunicación es un eslabón importante, y el realizar un estudio en esta materia utilizando como objeto de estudio a personas con pensamientos, sentimientos y deseos, no permite asegurar completamente un resultado. Y mucho menos si aunado a esto la organización está inserta en un contexto cultural, social, político y económico cambiante. No es posible controlar estos aspectos, pero lo que sí es viable es plantear el mejor espacio en la organización, no negando la individualidad de los empleados, ni la necesidad que existe de permitir la comunicación, no confundiéndola con información.

## **ANEXO**

### **Entrevista 1**

#### **Director General Sr. José Antonio Kuri Flores**

Información obtenida en entrevista con el Sr. José Antonio Kuri, dueño y Director General de La Strega Restaurante Bar, en marzo de 2007.

**-ENTREVISTADOR.-** ¿Qué tanto se ha alcanzado ese ideal que usted tiene de comprar, no?

**-Kuri.-** Bueno, el ideal obviamente es abrir franquicias, poner mínimo cinco Strega, desde un principio fue el ideal de nosotros nomás que nos desviamos un poco y en lugar de abrir Strega, abrimos otro tipo de restaurante, o sea mexicano, con otro nombre pero viene siendo del mismo grupo: Strega, mas que con otro nombre...

Interrumpe mesera: Perdón, el número del señor...

**K.-** Que me comuniquen...

Mesera: ¿Lo comunico?

...entonces se abrieron varios negocios, la Strega como es Sportika, el gym que abrimos, El sabor del tiempo, abrí un salón de banquetes similar, fiestas para niños, eh... cristalería para restaurantes en Pachuca, es lo que forma parte del grupo Strega. O sea, en lugar de crecer con el mismo nombre abrimos otras empresas, es lo que nos pasó, pero a partir del año que entra se piensan abrir mínimo dos más, eso es lo que tengo como objetivo.

Interrupción de la mesera...

**K.-** Sí, es ese el plan y enfocado a los que está la Strega, enfocado a un medio de gente empresaria, artistas; ese es el tipo de clientes, clase alta o media alta si se

puede decir, sí...desde un principio la creamos con ese fin y ha resultado, o sea el tipo de clientela...

**E.-** ...se ha respetado desde un inicio...

**K.-** se ha respetado desde un principio, no se dejan entrar niños ni nada, por lo mismo, para darle un enfoque más formal.

**E.-** ¿Y eso es en general en los demás restaurantes?

**K.-** No, únicamente la Strega. El sabor del tiempo sí es más sport.

**E.-** ¿Más familiar?

**K.-** No familiar, digo, este también es familiar, vienen muchas familias, pero allá lo que se trata... digo, es sport, entran niños, entran familias, clase media, alta, baja, de todo, así es...

**E.-** ¿Cómo le beneficia la ubicación en donde hay afluencia vehicular?

**K.-** Bueno mire, la ubicación no es buena, la hicimos nosotros buena para ser sinceros. La ubicación es muy mala, esta calle era muy mala antes de WTC, pero desde que llegó WTC esto se amplió bastante, ya hay bastante tráfico, bastante gente, o sea la zona cambió y ahora con la gran plaza que abrieron, lo mismo, o sea se está haciendo comercial, se está haciendo turística gracias a esto que nos rodea. Desde que la compré ya la compré con esa visión de que algo tenía que hacer ahí en donde está el WTC que antes era Hotel de México, que nunca se realizó como hotel de México. Bueno entonces eso es lo que... bueno ahora estamos posicionados del nombre, la calle. La calle es más famosa por Strega que por Maricopa, sin presunción.

Han hecho puro edificio, ya no hay casas particulares en esta calle, esta calle es 100% sino comercial, habitacional pero ha cambiado mucho desde hace 20 años que la compraron.

**E.-** Claro. Y a partir de que se ha creado todas sus organizaciones. ¿Han tenido algunos cambios, es decir, desde su imagen, su infraestructura?

**K.-** no, no, no hemos tenido cambios

**E.-** Siempre han llevado una misma línea

**K.-** Siempre hemos llevado una misma línea...

**E.-** ¿Y usted cree que necesitarían un cambio?

**K.-** Sí, ahorita sí creo en eso, en eso estamos

**E.-** ¿Algo que le mejore, que le reditúe más ganancias?

**K.-** Sí claro, desde luego es lo que estamos buscando

**E2.-** Y eso es desde La Strega, hasta el salón de fiestas, en todas o sólo se está enfocando a una.

**K.-** Bueno, se puede decir que los demás son nuevos, este año se abrieron, Sportika todavía no se abre, o sea, estamos en vías de..., verdad; el salón de fiestas tiene 6 meses más o menos. De El sabor del tiempo sí queremos una imagen nueva, queremos un estudio...se iba a hacer eso, si ya con ustedes se puede ver eso pues aprovechamos, matamos dos pájaros de un tiro, y nos ayudamos mutuamente.

**E.-** Claro que sí

**K.-** Esa es la...pero sí, en eso estamos precisamente, ahorita se le está dando una remodelada y queremos un estudio para publicidad, algún atractivo. Un restaurante siempre debe estar en publicidad siempre se debe estar apareciendo en revistas, periódicos, sino se olvida.

**E1.-** ¿Sería un relanzamiento?

**K.-** Sí, una refrescada verdad. A la gente recordarle que aquí estamos, que existimos, que aunque tenemos bastante buena clientela pero sí queremos todavía más si podemos un 40% incrementar esto. Estamos a un 60%.

**E1.-** ¿Usted como dueño qué cambios haría?

**K.-** Pues estamos en eso, estamos en eso...vamos a poner una un alumbrado muy profesional, vamos a arreglar el bar, vamos a arreglar esta covacha que está aquí, queremos que lo frío, las ensaladas se preparen a la vista del público, esta semana ya precisamente se va a arreglar la fachada en cuestiones físicas; y por otro lado, pues está hacer un publicidad bastante grande, queremos a los medios: televisión, periódico, se va a hacer una campaña profesional...así es. Esa es la tirada que tenemos ahorita, hacer una...y futuramente, porque nos distrajo la apertura de estos negocios, pero futuramente sí pensamos darle una remodelada general sin salirnos del concepto.

**E1.-** ¿Abría alguna modificación de la Strega como tal, o se respetaría y sólo sería...?

**K.-** No, a mi me gustaría que se respetara. Tenemos un logotipo muy bonito que siento que no está explotado al máximo, es muy profesional, se estudió bastante para, con gente profesional para poner ese logotipo, se estudió los colores y todo, y nos ha faltado explotarlo, darle más difusión, aprovecharlo más...esa es la tirada. No sé cómo vean o qué otra cosa les interese...

**E.-** No pues nosotros encantados.

**K.-** Es una escuela. La Strega está considerada como una escuela de gastronomía ahora sí que por las escuelas como es la Universidad Iberoamericana, la Anáhuac. Han ido gentes más a dar clases, tanto de comida como de bebida, tenemos gente muy profesional. Nuestro gerente actualmente ha sacado bastantes diplomas de hotelería...

Interrumpe la mesera: Que él se está comunicando pero que no le contesta...

-K: Pero que me lo busquen...

Mesera: sí

**K.-** ...tons (sic) sí está considerada como una cosa...

**E1.-** Nos estaban comentando que el Gerente de este lugar es de lo más servicial...

**K.-** Así es, tiene con nosotros 20 años desde que se inició la empresa está con nosotros, él llegó de la “babas” y ahora es gerente, una persona muy capaz, ha estudiado, se ha preocupado por superarse y ahora tiene ese cargo, es gerente de los dos negocios, de La Strega y El sabor del tiempo.

**E2.-** Hablando de esto del personal, ¿cómo es la selección de ellos?

**K.-** Bueno, ahora estamos trabajando en eso, estamos trabajando con Recursos Humanos, que es Viridiana Kuri, mi hija, que es la directora y ellos son los que solicitan el personal, los que nos ponen al personal, les hacen análisis, les hacen exámenes muy profesionales y ya nos los mandan filtrados aquí y ya nomás nosotros les damos el visto bueno pero ahora con esta que es otra de las empresas, se me olvidaba perdón, decirlas, que forman parte de aquí. Es independiente mi

hija pero forma parte de aquí, es parte del equipo de aquí, de recursos humanos. RC se llama la empresa.

**E1.-** ¿Qué características pediría en un empleado?

**K.-** Bueno, en primer lugar, la seriedad y el trabajo en primer lugar, que tenga amor por el trabajo, que se ponga la camiseta, que en cierta forma tenga necesidad, que tenga ambición, queremos gente profesional, se puede decir agresiva, que quiera crecer. Hay posibilidades de crecer, se van a abrir más empresas, pueden ser gerentes aquí mismo; se les está enseñando, a nosotros nos gusta hacer a nuestra gente de la misma empresa; a gerentes a directores de aquí mismo, que salgan de aquí, es nuestro fin, por eso queremos gente muy capaz, con trabajo, con honradez, profesionalismo, necesidad, porque si no tiene necesidad no se pone muy bien la camiseta, ya tenemos esa experiencia.

**E.-** Esos valores que menciona ¿los tiene estipulados?

**K.-** Ya está en nuestro manual, tenemos estipulados esos valores obviamente. Para entrar a La Strega necesitas ser un tigre. Y a parte de Recursos Humanos, que como les repito, ya llega filtrado, ya llega con exámenes, esto es un ejemplo de ello ¿verdad? (muestra un fólter con los resultados de una entrevista), de sus capacidades. Nosotros todavía les hacemos la prueba a nuestro modo, es una parte de sensibilidad que les tenemos a nuestros empleados o hacia nuestras gentes (sic) y que solamente nosotros podemos sentirlos.

(Kuri juega con un cuchillo y le da campanazos a su tasa de café)

**E.-** ¿Qué tanto es la rotación de su personal?

**K.-** Aquí es poco, porque es un Restaurant con mucho prestigio, clientela y hay dinero y donde hay dinero la gente se queda y donde hay prestigio, a la gente le gusta trabajar en una empresa que tiene prestigio, que está anunciada, que sale en periódicos, en televisión salimos bastante seguido, se han filmado cerca de 200 telenovelas aquí, anuncios, gusta mucho el lugar, entonces no es mucha la rotación. Sin embargo, en El Sabor del Tiempo es extremadamente fuerte, por qué, porque no se ha solidificado el negocio, todavía le falta.

**E.-** ¿En el Sabor del tiempo ya cuántos años lleva?

**K.-** Ya ocho años, nos hemos tardado en lanzarlo fuerte pa` que amacice (sic), he tenido problemas porque ahí sí hay rotación, aquí no.

**E.-** ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus empleados? ¿Tiene contacto directo con ellos?

**K.-** Claro, yo estoy aquí de día en el contacto diario, trabajo con las puertas de mi oficina abiertas, puede subir cualquiera, estoy en el comedor y ya saben que todos pueden hablar conmigo, desde el cochambrero que es el puesto más bajo, hasta el gerente. Todos tienen acceso conmigo, además yo estoy cada mes con ellos en una junta. El Gerente, el señor Felipe tiene pláticas cada ocho días, casi diario; entrenamiento con nuestras gentes (sic) pero el trato es personal aquí, directamente conmigo que soy el dueño tienen todo abierto.

**E.-** Ah, eso está muy bien, habla muy bien de todo...

**K.-** y los empleados, la mayoría, tienen aquí desde que se abrió, el 80% tienen aquí entre 18 y 20 años.

**E.-** Bueno, entonces más bien sería enfocarnos en nuestro trabajo, si es que se pudiera y usted nos da la oportunidad de checar lo del Sabor del Tiempo porque...

**K.-** Sí, sí, ahí la cosa está difícil. Les repito, aquí la cosa, gracias a Dios, marcha formidable, no sé si les sirva de algo, nos falta, les repito, yo me siento a un 60% de capacidad así es que todavía siento que falta bastante por desarrollar aquí...

**E.-** Pues sí, sería que usted nos dijera más que nada qué le interesaría más que trabajáramos, ya sea con La Strega o El sabor del tiempo...

**K** Lo de ustedes qué es, publicidad, estudio, un análisis, una radiografía del negocio...

**E.-** Un diagnóstico, igual le podemos plantear los puntos estratégicos, tenemos muchísimo que ver con la publicidad también.

**K.-** Bueno, a mi me gustaría los dos, digo, aquel está más grave, este no, no como yo quisiera pero está bien, si quieren aquel, me da igual, depende de ustedes y ya veré yo los resultados y si es eso, pues se contrataría de otra forma y también con los otros negocios...

**K.-** Claro, claro, sería verlo conmigo directamente. Me interesa de sobremanera, bueno, digo, creo que a los dos nos interesa. Tengo buena mano así que les va a servir... pues entonces adelante...

**E.-** OK, entonces este sería nuestro primer acercamiento y cualquier entrevista posterior...

**K.-** Lo que necesiten, lo que necesiten...también está el señor Felipe Páez que es el gerente pero estaría bien vernos personalmente, aprovecharlo sinceramente.

**E.-** Pues entonces ya le estaremos informando cómo va el estudio, qué necesitamos, qué necesita usted, hacer sinergia, trabajar en equipo, ir de la mano.

**K.-** Claro, claro, sí, adelante, estamos abiertos.

**E.-** OK, pues le agradecemos mucho su tiempo, estamos en contacto.

**K.-** Sí, con Ale nos ponemos de acuerdo para que no les falle porque sí es difícil que me encuentren en la oficina pero quedamos con ella de acuerdo.

**E.-** OK, pues muchas gracias, que esté muy bien, con permiso.

**K.-**No de qué, gracias chula.

## ENTREVISTA 2

### **Director General Sr. José Antonio Kuri Flores**

Información obtenida en entrevista con el Sr. José Antonio Kuri, dueño y Director General de La Strega Restaurante Bar, en marzo de 2007.

**Entrevistador.-** El motivo de esta entrevista va a ser para hablar de cosas muy específicas. Vamos a empezar con la cuestión de lo que se está ofreciendo, qué se está vendiendo, cuál es la idea del negocio de La Strega, qué es La Strega para usted.

**Kuri.-** ¿Qué es La Strega para nosotros? Es un negocio de servicio, de servicio al cliente. En qué entra esto, en la cosa alimenticia, la cosa culinaria, ese es nuestro giro. La cosa culinaria que entra en el servicio al cliente.

**E.-** Cuando usted se plantea ofrecer servicios, también se encuentra el ofrecer productos, en este caso son los platillos, las bebidas; se combinan aquí productos y servicios, la buena atención o mala atención, la atención. ¿Cuál es su percepción del servicio que brinda?

**K.-** Mira, lo principal en este negocio es la calidad del producto y la atención al cliente, eso es lo básico, lo más importante. No hay más.

**E.-** ¿Cómo definiría la calidad que se brinda aquí?

**K.-** La calidad de nosotros es de primerísimo, ahorita precisamente acaban de salir gentes (sin) de una junta que tuvimos, eso se ve cada ocho días para checar la calidad del producto. Ahorita precisamente en junta de eso estábamos, yo lo superviso personalmente, aparte que los supervisa el almacenista, el chef que es la

vida, cuando se quiere tener un negocio supremo de la máxima calidad se debe empezar por ahí, por el buen producto.

**E.-** ¿De qué manera usted puede decir que son de calidad sus productos? ¿Cómo se decide si esto es de buena calidad y esto no lo es?

**K.-** Por ejemplo un buen pescado, conocemos por muchos detalles cuando el pescado debe ser fresco, se le ve en el ojo, el ojo brillante y ahí se ve que el pescado está fresco, un pescado seco inmediatamente se ve un pescado ya pasado; la carne lo mismo, el color de la carne, el nervio de la carne y si nos dan pruebas, entonces se cocina y se ve la calidad del producto. Pero ya a base de tantos años, ya llevamos veinte años en este negocio, entonces ya conocemos de nomás mirarla, si no trae nervio, el color, todo, todo. Es una gama de cosas que se ven.

**E.-** ¿Quién tiene la última palabra cuando se escogen los productos? Supongo que ya tienen proveedores, son los mismos para la carne, para el pescado...

**K.-** Claro, claro.... No, no, varía porque muchos bajan su calidad, entonces por eso cada ocho días estamos chocando, cuando vienen a vender traen lo mejor, y si no está uno encima chafea, como se dice vulgarmente.

**E.-** Entendemos esto como una supervisión constante, en donde usted puede cambiar de proveedores si a usted no le convence, por ejemplo en una semana.

**K.-** Así es, por nuestro propio bien tenemos entre tres o cuatro proveedores de cada cosa, porque así entre ellos están en constante competencia y lo saben ellos. Y si se les da un pago puntual, un pago bueno, entonces nos cumplen bien, hay que cumplirles también. Y el que da la última palabra, obviamente, es el chef porque es el que conoce. Voy a las junta para ver y checar y que me pasen información, pero no conozco como conoce el chef. A él es al que le exijo. Cuando llega ya pasó, en primer lugar por el almacenista, por el chef y luego ya yo veo el producto, lo checo

personal. Ustedes saben que a uno como propietario es a quien más le duele y a quien más le interesa. Yo personalmente atiendo mis negocios.

**E.-** Usted, si pudiera definir a su negocio, a La Strega, pudiera definir el platillo, un platillo, cómo lo definiría, cuál es el concepto de ese platillo.

**K.-** El concepto de ese platillo... como lo estamos hablando la calidad, la frescura, en segundo lugar la preparación del cheff, de ir acompañada de la calidad del producto; entonces es una unión de lo mejor. El salseo que le llamamos aquí, o sea las salsas que llevan las carnes. Sobre todo, lo principal es la frescura, esa es la clave.

**E.-** ¿Cómo podría definir en un adjetivo calificativo, en una palabra, ese platillo?

**K.-** ¿Qué calificación le daría yo? Le daría diez y no yo, sino mis clientes porque se hacen encuestas mensuales, hacemos encuestas mensuales, ahí tenemos las encuestas, las pueden ver en las que se califica la calidad.

**E.-** Entonces sus platillos son ricos, son exquisitos, cómo son

**K.-** Yo les llamaría exquisitos. Te repito es la percepción del cliente

**E.-** ¿Quiénes hacen estas encuestas?

**K.-** Nosotros las estructuramos y checamos cómo está nuestro Restaurante, desde la limpieza, las mesas, la presentación, todo en general.

**E.-** ¿Usted cómo escoge a las personas que van a participar en estas encuestas?

**K.-** Se les da a todos, cuando se pide la cuenta se le da al cliente en la cuenta, en el papelito y ahí lo llenan. Son muy necesarias porque nos despiertan, nos desempolvan... acá lo llamamos; si algo anda mal o algo no nos hemos dado cuenta.

**E.-** ¿Quiénes hacen el vaciado de los resultados?

**K.-** Yo, personalmente. Y cuando no soy yo, esto es un poco familiar, mi esposa y si no está mi secretaria, la señorita Alejandra.

**E.-** Y después de que ya tienen los resultados y se encuentra alguna falla, sí se trata de corregir...

**K.-** No, no... si no, no tendría chiste...inmediatamente se hace una junta, se ve ese punto y se ataca, se está supervisando. Además, tenemos shopper, los shoppers son gentes extrañas, shopper quiere decir misterio, que no sabemos ni nosotros los dueños quiénes son, que no lo manda una empresa que es Recursos Humanos, que es de mi hija, y ellos hacen las demás pruebas. Ellos vienen a supervisar el servicio, la calidad, la limpieza y a ver si es cierto lo que está diciendo y si coincide. Vienen para confirmar la calidad.

Es un negocio muy complicado, muy difícil, que si no se está constantemente sobre él en todos los aspectos, hablamos de los productos; del personal que es un tema muy delicado, hablamos de la disciplina, la limpieza que deben tener.

**E.-** Desde el momento en que entran a una organización que tiene una dinámica de supervisión...

**K.-** ... de constante entrenamiento, de superación...

**E.-** ... no entran en una dinámica de tradición, de costumbre

**K.-** no, no... otra cosa que tiene La Strega, es que quincenalmente cambia las sugerencias. Porque siempre tenemos clientes asiduos, de casa, que se dice que vienen por lo menos tres veces a la semana; trata uno de darles variedad, es una cosa muy importante. Y a parte de la sugerencia quincenal, se hace un platillo

diario, un platillo especial. Ahora vamos a hacer un filete a los tres quesos, vamos, y no está en la carta, a parte de la carta, entra en platillo diario.

Hay veces que metemos todo, pollo, pescado y carne; y algunas sopas o ensaladas, aparte de las dos cosas.

**E.-** ¿Y ustedes permanentemente se van modernizando en las técnicas culinarias?

**K.-** desde luego...

**E.-** Van cambiando los hábitos alimenticios, sobre todo en este momento en un mundo globalizado. Algunas personas prefieren verduras orgánicas, ahora que está de moda o los cortes...

**K.-** ...o las dietas, las sugerencias de dietas también, nos lo exige, como dices, la modernidad, la gente nos lo pide, lo exige la gente.

**E.-** Y cómo mantienen ustedes, por un lado el concepto, el estilo de lo que es la Strega, la tradición. Ustedes tienen su propio concepto, cómo logran adecuarlo a las nuevas exigencias.

**K.-** Esos aspectos son ciertos porque uno debe conservar su carta, porque si tu vienes a la Strega vienes por algo especial, la Picatta a la Romana en la Strega es única, verdad... es una carne acompañada con pasta al vino blanco o equis. Son cosas que no puedes quitar de la carta, pero nos adecuamos con las sugerencias, precisamente. Y metes platillos que no son italianos, yo me preocupado por no enfatizarlo, sino dar sugerencias generales, internacionales, y a la gente le gusta, no le aburre.

**E.-** O sea que estamos hablando que las sugerencias vienen desde abajo. En algunos casos los dueños son los que imponen, en este caso estoy entendiendo que es al revés... por las sugerencias...

**K.-** no, no, no... imagínate nada más. Aquí es de servicio, el negocio es de servicio, entonces hay que servir al cliente. Ahora bien, La Strega tiene otra cosa muy en particular, que ya con la modernidad, pocos restaurantes tienen, se pueden preparar platillos especiales, no como un Sanborns que ya viene todo medido, todo ya hecho, un chile de más no puedes pedir porque ya viene así, que el sándwich no trae un chilito, no, aquí no, aquí hay clientes de casa que nos hablan con anticipación, con un día o dos días antes, desde luego de diez gentes para arriba. Nos piden, mire mañana vamos a ir diez de la empresa y queremos algo especial, se los hacemos.

**E.-** Y eso los identifica a ustedes pues no hay que limitarse sólo a lo que hay.

**K.-** Porque tiene un costo, entonces sacas a tu gente de producción, de la inercia de la que ya llevan y aquí he preparado a mi gente para eso, para que siempre están al pendiente de algún platillo en especial, te vuelvo a repetir, con anticipación de un día porque no es fácil, o sea ....

**E.-** ¿Y cómo publicitan ese servicio?

**K.-** verbalmente, personalmente... no lo publicito en periódico... de boca en boca... yo con mis clientes que ya son de años y ya 20 años, se les dice: Sr. Fulanito, queremos avisarle que... cuando es un cliente asiduo... en atención se siente muy alagado...

**E.-** ¿ustedes tienen un trato directo con sus clientes?

**K.-** claro...

**E.-** ¿de qué manera?

**K.-** propia, mía, también mi gerente que ya tiene conmigo 20 años, el Sr. Felipe Páez, que también tiene un contacto directísimo con los clientes.

**E.-** ¿y ustedes cómo se comunican con ellos?

**K.-** personalmente se le recibe desde la puerta, o yo paso de mesa en mesa, lo pueden mirar ya a la hora de mi trabajo, que es a las dos de la tarde, que ya bajamos al salón y ahí se saluda a los clientes, se les pasa y se sugiere lo que te digo, se le dice al cliente que como es de casa que por favor sus sugerencias nos las haga llegar, por favor porque nos ayuda muchísimo; entonces es otra cosa a favor porque nos ayuda a mejorar. Se les da un servicio personal, se atiende al cliente de una forma impresionante. Se siente identificado, se siente importante y se siente parte de...

**E.-** ¿Cómo definiría el servicio de todos sus empleados, desde el que te recibe el coche...

**K.-** La empresa de valet parking también es de nosotros, empezamos con un valet ahora tenemos doce y ya el jefe de valet parking formó su propio negocio, entonces ahora él también da servicio a otros lugares, pero es de nosotros. Aquí se formó, es una persona tan profesional que ya hizo su propia compañía.

Por ejemplo ayer nombramos al chef, que tiene 20 años con nosotros, lo nombramos chef ejecutivo, ya entiendes lo que es un chef ejecutivo... va a manejar tres negocios de nosotros, la Strega, El sabor del tiempo y Kambú que es la cafetería que vamos a abrir aquí en la esquina en el gimnasio. Y obviamente ya dejó a su segundo de abordo, ya lo deja de chef, y está formando ahorita, que no tenemos chef, en El sabor del tiempo y obviamente en la cafetería también se está haciendo la solicitud y él los está examinando, y el está haciendo las pruebas porque tiene experiencia. Conoce la carta al revés y al derecho, es una persona muy responsable que como le digo, no trae la camiseta, trae un tatuaje ya, ya no se lo quita.

**E.-** ¿Cómo hacen para que sus empleados se tatúen...?

**K.-** Pues yo siento, sería presumible, decir verdad que por el trato con nosotros. La Strega yo la compré con el personal y se han quedado conmigo, o sea desde que yo llegué están conmigo, a qué le puedo achacar, a lo mejor es el trato que les da uno, su trabajo que les gusta, lo importante es el trato personal, las pláticas.

**E.-** ¿Entonces no hay mucha rotación de empleados?

**K.-** Aquí poca, porque el lugar ya tiene prestigio. En donde sí hay rotación es en El sabor del tiempo, porque donde no hay dinero hay bastante rotación, esa es la verdad. Allá siento que es como un coche, si no le echas gasolina, por muy bien que lo trates y lo limpies y lo quieras y lo enceres pues no te camina. Y que es para todos nosotros, el dinero. Eso es a lo que yo le achaco o que todavía no se ha podido cimentar, se nos ha salido un poco de las manos.

**E.-** Es que no todos los lugares son iguales, ni se encuentran en las mismas condiciones. La situación era distinta hace 20 años, cuando inició la Strega. Aquí también tuvimos nuestros problemas.

**K.-** El trabajo de los meseros ¿cómo lo calificaría?

**E.-** Yo lo calificaría, la Strega, con nueve

**E.-** ¿Por qué con nueve, por qué no con diez si los platillos son exquisitos?

**K.-** Bueno pero está hablando del servicio. El problema acá ese el material humanos, porque luego no falta que el que llega tarde, de mal humor, enfermo y por esos detallitos que son treinta gentes, no falta que hay un detallito por equis o por zeta; y por eso no puedes tener diez. Pero hay días de diez, hay días en que todo está bien enfilado, hay días en que sale mal la comida, pero eso pasa hasta en el mejor restaurante del mundo. Por qué, porque es material humano, es más difícil que una máquina... una máquina la programas y ya.

## BIBLIOGRAFÍA

Adizes, Ichak; tr., Carmen E. León Pérez. **Ciclos de vida de la organización: cómo y por qué crecen y mueren las organizaciones y qué hacer al respecto.** Madrid: Diaz de Santos, 1994, 385 pp.

Alías, Joan y Mascaray, José. **Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación.** Barcelona, edit. Gestión 2000, 1998, 302 págs.

Almenara Aloy, Jaume (coord). **Comunicación interna en la empresa.** Barcelona.Edit. UOC, 2005, 161 págs.

Ávila González, Rafael. **Crítica de la comunicación organizacional.** México, UNAM, 2004, 216 pp.

Bartoli, Annie. **Comunicación y organización: La organización comunicante y la comunicación organizada.** España, Edit. Paidós, 1992, 221 págs.

Daft, Richard L. **La experiencia del liderazgo.** 3º edición, México, Edit. Thomson. 700 págs.

Daft, Richard L. **Teoría y diseño organizacional.** 6º edición, México, Thomson editores, 2000, 699 págs.

Geertz, Clifford. **La interpretación de las culturas.** México, Edit. GEDISA, 1987, 387 págs.

Gilbert Ceballos, Jorge. **Introducción a la sociología.** LOM, Santiago, 1997, 630 págs.

Goldhaber, Gerald. **Comunicación organizacional.** México, Logos Consorcio Editorial,1977, 422 págs.

Hirose, Luis Montaña, et.al. **Estudios organizacionales en México: cambio, poder, conocimiento e identidad.** México, UAM, 481 pp.

Homs Quiroga, Ricardo. **La comunicación en la empresa.** México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1990, 160 págs.

Libaert, Thierry. **El plan de comunicación organizacional.** México, Limusa, 2008, 284 pp.

Lussier, Robert N. **Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades.** 2º edición, Edit. Thomson, 2004, 524 págs.

Peters, Tom. **La esencia: el liderazgo.** Madrid, Edit. Pearson Prentice Hall, 2005, 166 págs.

Rodríguez M, Darío. **Diagnóstico organizacional.** 3º edición, Chile, Edit. Alfa Omega, 1999, 218 págs.

Rodríguez Valencia, Joaquín. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.** 3º edición. México, Thomson Learning, 2002, 179 págs.

Rojas Soriano, Raúl. **Guía para realizar investigaciones sociales.** 21º ed., México, Plaza y Valdes editores, 1998, 437 págs.

Vázquez, Jorge Rubén., Sterling, Horacio Luis. **Dirección eficaz de PyMEs. Autodiagnóstico y planteamiento estratégico y control de gestión.** Argentina, Ediciones Macchi, 2003, 376 págs.

## INTERNET

Comisión Intersecretarial de Política Industrial, et.al. *Observatorio de la PyME en México Resultado por sector de Actividad Servicios* [en línea], 29 pp, México, Dirección URL: <http://www.cipi.gob.mx/html/servicios.pdf>. [consulta: 19 de mayo de 2009].

Secretaría de Economía. *Diagnóstico de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas* [en línea], 18 pp., México, Dirección URL: <http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2757/DIAGNOSTICODEMICROPEQUENASYMEDIANASEMPRESAS.pdf>, [consulta: 18 de mayo de 2009]

AMORÓS, Eduardo. *Comportamiento Organizacional* [en línea], Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, España, Dirección URL: <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/87.htm> [consulta: 18 de mayo de 2009]

Bustos, Paulina, et al. *Clima organizacional* [en línea], Gestipolis, Colombia, Dirección URL: <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio>. [consulta: mayo 18 de 2009]

AMAI. *Niveles de ingreso* [en línea], México, 2005, Dirección URL: [http://www.economia.com.mx/niveles de ingreso.htm](http://www.economia.com.mx/niveles_de_ingreso.htm) [consulta: 13 de enero de 2009].