



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE  
MÉRIDA**

**ITM**

**TESIS:**

**MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO SOCIOECONÓMICO Y AMBIENTAL, EN  
EL CORPORATIVO RESTAURANTERO ITALMID.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO  
REGIONAL**

**PRESENTA:**

**L.A. CINDY ANAHI MEX EB**

**ASESOR:**

**DR. GUSTAVO ADOLFO MONFORTE MENDEZ**

**MÉRIDA, YUCÁTAN, MÉXICO  
8 DE JUNIO 2022**



Instituto Tecnológico de Mérida  
Departamento de Posgrado e Investigación

**DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.**  
**No. DE OFICIO: X-027/22**  
Mérida, Yucatán **18/marzo/2022**

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

**C. CINDY ANAHI MEX EB**  
**PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN**  
**DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL**  
**PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su director **Gustavo Adolfo Monforte Méndez** y la comisión revisora integrada por Mayanin Asunción Sosa Alcaraz, Andrés Miguel Pereyra Chan y Alfonso Munguía Gil, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

**"MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO SOCIOECONOMICO Y AMBIENTAL EN EL CORPORATIVO RESTAURANTERO ITALMID."**

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica*

**HERMILA ANDREA ULISBARRI BENÍTEZ**  
**JEFA DE LA DIVISION DE ESTUDIOS DE**  
**POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.p. Archivo  
HAUB/AMPC/zac



## **DEDICATORIA**

A mis padres:

Por haberme forjado como la persona que soy actualmente, por su impulso y motivación para el logro de cada una de mis metas, muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre ellos este. Gracias por siempre estar.

Gracias Mamá y Papá.

A mi hermano:

Por tu cariño, apoyo y motivación en cada uno de los pasos que he dado.

A mis abuelos:

Por siempre estar pendiente de mi y de cada uno de mis logros.

A mi tía:

Por estar presente en una larga etapa de mi vida cuidando y velando por nosotros como una segunda mamá.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesor, el Dr. Gustavo Adolfo Monforte Méndez, por brindarme y compartir sus conocimientos, por su tiempo, dedicación y paciencia para apoyarme en la realización de esta investigación.

A mis revisores, por su contribución en la realización de la investigación y su apoyo para concluir la maestría.

Gracias a mis profesores de la maestría, por haber compartido sus conocimientos conmigo y contribuir a mi formación profesional.

Al restaurante Oliva y su administración por haberme permitido la aplicación de esta investigación en su organización, a cada uno de los compañeros por su apoyo, tiempo y paciencia.

A mi alma máter, no solo por darme la oportunidad de estudiar la licenciatura, si no poder concluir la maestría en esta gran institución, que me ha dado excelentes profesores, amigos y compañeros, durante todos los años que he podido estar aquí. Por darme la oportunidad no solo en lo académico, si no deportivo de poder defender por muchos años los colores de esta institución.

## RESUMEN

El objeto del estudio es realizar un análisis de disfuncionamientos en una PyME en la ciudad de Mérida, Yucatán, que incursiona en el área restaurantera, donde se utiliza la metodología socioeconómica de intervención propuesta y explicada por el Instituto de socioeconómica de empresas y organizaciones “ISEOR”, el cual, a diferencia de los sistemas tradicionales, con ayuda de los indicadores sociales (ausentismo, accidente de trabajo y rotación de personal) y económicos (calidad de los productos y productividad directa) permite mejorar tanto eficiencia como eficacia, resolviendo los disfuncionamientos de la empresa, de esta forma permitiéndonos realizar diagnóstico de disfuncionamientos de la empresa PyME, el cual permitirá ayudar en la toma de decisiones adecuada que minimice disfunciones, así maximizando el uso de los recursos, mitigando costos innecesarios para generar autofinanciamiento a corto plazo.

Este proyecto busca hacer más eficiente la empresa eliminando disfunciones que provocan costos ocultos donde, siguiendo la metodología del Instituto de socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR, 2015) Cuando la empresa logra reducir sus disfuncionamientos, se obtienen mejores resultados financieros.

El instrumento que se utilizó para la recolección de los datos fueron dos entrevistas, una estructurada y la otra semiestructurada, en la primera se trató la parte socioeconómica, la cual se compuso de seis secciones, las condiciones de trabajo, gestión del tiempo, planeación estratégica, comunicación-coordinación-concertación, organización del trabajo, formación estratégica, esta entrevista se compuso de 43 preguntas. En la segunda entrevista nos fuimos por la gestión medioambiental y se compuso de 29 preguntas.

## ABSTRACT

The purpose of the study is to perform an analysis of dysfunctions in an SME in the city of Merida, Yucatan, which ventures into the restaurant area, where the socio-economic methodology of intervention proposed and explained by the Institute of socio-economic of companies and organizations "ISEOR" is used, which, unlike traditional systems, with the help of social indicators (absenteeism, This methodology, unlike traditional systems, with the help of social indicators (absenteeism, work accidents and personnel turnover) and economic indicators (product quality and direct productivity) allows us to improve both efficiency and effectiveness, solving the dysfunctions of the company, thus allowing us to diagnose the dysfunctions of the SME company, which will help in making appropriate decisions to minimize dysfunctions, thus maximizing the use of resources, mitigating unnecessary costs to generate self-financing in the short term.

This project seeks to make the company more efficient by eliminating dysfunctions that cause hidden costs where, following the methodology of the Instituto de ocioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR, 2015) When the company manages to reduce its dysfunctions, better financial results are obtained.

The instrument used for the collection of data were 2 interviews, one structured and the other semi-structured, in the first was treated the socioeconomic part, which was composed of 6 sections, working conditions, time management, strategic planning, Communication-coordination-coordination, work organization, strategic training, this interview was composed of 43 questions. In the second interview we went for environmental management, and it was composed of 29 questions.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE DE CONTENIDO ..... i

ÍNDICE DE TABLAS ..... iv

ÍNDICE DE FIGURAS ..... v

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN ..... 1

1.1. *Antecedentes* ..... 1

1.2. *Planteamiento del problema de investigación* ..... 2

1.2.1. Preguntas de investigación ..... 3

1.2.2. Objetivos ..... 3

1.3. *Justificación* ..... 4

1.4. *Contenido de los capítulos* ..... 5

CAPITULO II. MARCO TEORICO ..... 7

2.1 *La Industria Restaurantera* ..... 7

2.1.1. Antecedentes de los Restaurantes ..... 7

2.1.2. Características de la industria restaurantera. .... 7

2.1.3. Tipos de servicio en la industria restaurantera. .... 9

2.1.4. Retos de la industria restaurantera. .... 10

Tabla 2.1. Cambios en los escenarios de la industria restaurantera..... 11

2.2. *Gastronomía italiana* ..... 11

2.2.1. Historia de la cocina italiana ..... 11

2.2.2. Ingredientes que más destacan en la cocina italiana ..... 13

2.2.3. Platos típicos de la cocina italiana ..... 14

2.3. *El servicio* ..... 14

2.3.1. El concepto de servicio ..... 14

2.3.2. Características de los servicios ..... 15

2.3.3. Cliente ..... 16

2.3.4. Servicio al cliente ..... 17

2.3.5. Calidad del servicio ..... 18

2.3.6. Calidad de servicio en la industria restaurantera .....	20
2.4. <i>Sustentabilidad en la industria restaurantera</i> .....	23
2.4.1. Sustentabilidad .....	23
2.4.2. Cocina sustentable .....	23
2.4.3. Negocios sustentables .....	23
2.4.3.1. Beneficio de los negocios sustentables .....	24
2.4.4. Restaurantes sustentables en el mundo .....	24
2.4.5. Manejo de los desperdicios en los establecimientos .....	25
2.4.6. Merma en restaurantes .....	26
2.4.7. Responsabilidad social empresarial .....	28
2.4.8. Buenas Prácticas Ambientales .....	30
2.4.9. Certificación sobre Responsabilidad Social ISO 26000 .....	32
2.5. <i>La gestión socioeconómica</i> .....	33
2.5.1. Modelo socioeconómico .....	33
2.5.3. Características del modelo socioeconómico .....	34
2.5.4. El diagnostico socioeconómico .....	34
2.5.5. Herramientas de gestión socioeconómicas .....	38
2.5.6. Costos y desempeños ocultos .....	41
<b>CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>45</b>
3.1. <i>Clasificación de las PyMEs en México</i> .....	45
<b>Tabla 3.1. Estratificación original de las MiPyMEs por Tamaño y Sector Económico.</b> .....	<b>45</b>
3.1.1. Importancia de las Pymes en México .....	46
3.2. <i>La Industria Restaurantera en México</i> .....	46
3.2.1. Dimensiones de la Industria Restaurantera en México .....	47
3.2.2. La industria restaurantera en Yucatán .....	48
3.2.3. Afecciones en la industria restaurantera por la pandemia .....	49
3.3. <i>Corporativo Italmid</i> .....	50
<b>CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>51</b>
4.1. <i>Revisión de opciones metodológicas</i> .....	51
4.1.1. Método socioeconómico .....	51
4.1.2. La intervención del desarrollo organizacional .....	52
4.1.3. El estudio de caso .....	56
4.2 <i>Tipo de investigación</i> .....	58
4.2.1. Propósito de la investigación .....	58
4.2.2. Naturaleza de la intervención .....	59
4.2.3. Perspectiva disciplinaria .....	59
4.2.4. Ámbito de la intervención .....	59
4.2.5. Sector de impacto .....	59
4.2.6. Enfoque de la investigación .....	60
4.2.7. Profundidad o alcance .....	60



4.2.8. Origen de la información .....	61
4.2.9. Horizonte temporal .....	61
4.3. <i>Diseño de la investigación</i> .....	62
4.4. <i>Unidad de análisis, población y muestra</i> .....	63
4.5 <i>Definición conceptual y operacional de las variables o indicadores</i> .....	64
4.6. <i>Técnicas e instrumentos de recolección de información</i> .....	69
4.7. <i>Procedimientos de análisis de la información</i> .....	72
<b>CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.</b>	<b>73</b>
5.1. <i>Identificación de los disfuncionamientos encontrados en el Restaurante Oliva</i> ...	73
5.2. <i>Análisis de efectos derivados de los disfuncionamientos</i> .....	78
5.3. <i>Variables de la gestión ambiental</i> .....	89
<b>Variable 1: Alcance de la política de gestión ambiental de la empresa</b> .....	89
<b>Variable 2: Grado de integralidad en la gestión de residuos</b> .....	89
<b>Variable 3: Grado de sustentabilidad constructiva</b> .....	92
<b>Variable 4: Grado de integralidad en la gestión de la energía</b> .....	92
<b>Variable 5: Grado de integralidad en la gestión del agua</b> .....	92
5.4. <i>Discusión de resultados</i> .....	94
<b>CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>96</b>
6.1. <i>Conclusiones</i> .....	96
6.2. <i>Recomendaciones</i> .....	98
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>100</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>102</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Cambios en los escenarios de la industria restaurantera .....	11
Tabla 3.1. Estratificación original de las MiPyMEs por Tamaño y Sector Económico.....	45
Tabla 4.1. Etapas del Modelo del Mejoramiento Socioeconómico.....	62
Tabla 4.2. Personal del Restaurante Oliva encuestado.....	70
Tabla 4.3. Duración de la entrevista realizada al personal del Restaurante Oliva.....	70
Tabla 4.4. Clasificación de disfuncionamientos-indicadores y componentes.....	71
Tabla 5.1 Identificación de disfuncionamientos encontrados en el Restaurante Oliva.....	73
Tabla 5.2 Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento <i>Demanda excesiva de trabajo</i> , por efecto identificado.....	81
Tabla 5.3. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento El personal no tiene claro las responsabilidades, por efecto identificado.....	82
Tabla 5.4. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento, <i>Retraso en la realización de las actividades</i> , por efecto identificado.....	83
Tabla 5.5. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento, Desinformación en el área, por efecto identificado.....	84
Tabla 5.6. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento <i>Personal no capacitado para realizar las actividades</i> , por efecto identificado.....	85
Tabla 5.7. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento <i>No existen controles</i> .....	86
Tabla 5.8. Monto de costos ocultos, por principal disfuncionamiento identificado de cada tipo de disfuncionamiento.....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Fases de la gestión de mermas.....	27
Figura 2.2. Teoría de los costos ocultos.....	36
Figura 2.3. Herramientas del análisis Socioeconómico.....	41
Figura 2.4. Dominios del modelo Socioeconómico.....	42
Figura 2.5. Vínculo entre disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y componentes económicos de los costos ocultos.....	44
Figura 4.1. Intervención en el Desarrollo organizacional.....	55
Figura 4.2. Indicador del disfuncionamiento condiciones de trabajo.....	64
Figura 4.3. Indicador del disfuncionamiento organización del trabajo.....	65
Figura 4.4. Indicador del disfuncionamiento de gestión del tiempo.....	66
Figura 4.5. Indicador de disfuncionamiento de comunicación, coordinación y concertación.....	67
Figura 4.6. Indicador del disfuncionamiento de formación integrada.....	68
Figura 5.1. Onda expansiva del disfuncionamiento Personal no capacitado.....	79
Figura 5.2. Onda expansiva del disfuncionamiento Demanda excesiva en el ambiente de trabajo.....	79
Figura 5.3. Onda expansiva del disfuncionamiento Desinformación en el área.....	80
Figura 5.4. Onda expansiva del disfuncionamiento El personal de cocina no sabe sus responsabilidades.....	81
Figura 5.5. Costos ocultos por disfuncionamiento.....	87
Figura 5.6. Matriz de competencias Restaurante Oliva .....	88

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes

La gestión socioeconómica constituye un modo de gestión innovadora que integra dos facetas: por un lado, la de desempeños sociales; y por otro, la de desempeños económicos, que se encuentran estrechamente relacionadas. Integra, además, métodos globales de gestión con base en el desarrollo del potencial humano de la empresa como factor clave de eficacia a corto, medio y largo plazo.

Todas las empresas generan a cada momento, buenos productos que alimentan su rentabilidad y preparan su desarrollo y al mismo tiempo sufren perturbaciones que absorben parte de sus energías y de sus recursos financieros, lo que recorta sus resultados.

Según Zardet y Savall (2012): “La teoría socioeconómica de la empresas y organizaciones creada por Henri Savall en el año 1973 y más tarde ampliada y experimentada con el equipo del ISEOR desde el año 1976, analiza la empresa u organización como un complejo conjunto de estructuras en interacción con los comportamientos humanos de los actores internos y externos que generan múltiples disfuncionamientos, y ello, cualquiera que sea el nivel de desempeño de la organización. Dichos disfuncionamientos acarrearán pérdidas de recursos denominados “costos ocultos” que atrofian la empresa, reducen su dinámica estratégica interna y externa provocando incluso en determinados casos su desaparición.”.

La teoría estudia todos los factores socioeconómicos de un país donde lo social y lo económico afectan el uno al otro, según Rodríguez (2014) “Es importante que dentro de una organización exista un buen equilibrio entre el aspecto económico y el aspecto social, ya que el aspecto social viene siendo el que maneja la empresa y sus acciones van a repercutir en la economía de esta”.

El costo financiero de estos disfuncionamientos no es identificado en los sistemas de información de gestión y aún menos en los estados contables generales o analíticos. Es por esta razón que a estos costos se les llaman costos ocultos, puesto que si bien es cierto se conocen sus causas (disfuncionamiento identificado), se suele desconocer en cambio su impacto financiero. Cuando la empresa logra reducir sus disfuncionamientos, se obtienen

mejores resultados financieros. Sin embargo, éstos no aparecen claramente en la contabilidad: es un desempeño oculto.

Las pequeñas y medianas empresas se han catalogado en el mundo en desarrollo como organizaciones muy importantes para la economía en general y para la sociedad en particular por su potencial de generar empleo, por su capacidad de producir ingreso para los sectores débiles, por ampliar la base del sector privado, por contribuir a reducir la concentración de poder económico y por su aporte al producto nacional (Castellanos, 2003).

Las micro, pequeñas y medianas empresas PyME, tienen una gran peso en el la economía y en el empleo a nivel nacional/regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado, representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales (INEGI, 2009).

## **1.2. Planteamiento del problema de investigación**

La empresa objeto de estudio en los últimos años a medida que va creciendo ha presentado desequilibrios en el desempeño de sus colaboradores preocupando a los altos mandos, quienes al no entender de donde nacen los problemas que tiene la empresa buscan atacarlos de raíz, aplicando acciones erróneas que no ayudan en nada a la organización.

En la actualidad, el sector empresarial experimenta cambios y transformaciones derivadas del ritmo acelerado de las tecnologías de información y por consiguiente el desarrollo de la innovación, lo que obliga a las empresas a incorporar nuevos modelos para la gestión administrativa, al experimentar un tránsito hacia la economía basada en el conocimiento, la innovación y los intangibles, como elementos claves de gestión empresarial.

Con fines de implementar mejoras a largo plazo tanto a nivel del rendimiento social como del rendimiento económico de una organización, se realizará un diagnóstico socioeconómico, el cual se encargará de analizar seis variables clave: las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación- coordinación- concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de estrategias para dar un diagnóstico integral de calidad. Aplicando esta metodología, es posible determinar cuáles son los problemas que

afectan el desarrollo de una compañía, sus costos, funcionamientos ocultos, y las causas que los provocan.

### **1.2.1. Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son los principales disfuncionamientos que existen dentro de la organización (Oficina y Restaurante Enoteca)?
2. ¿Cuáles son los efectos que se derivan de los disfuncionamientos y cual es el monto de los costos ocultos vinculados a estos?
3. ¿Cuáles son las acciones y herramientas para disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos?
4. ¿Cuál es el grado de mejora a partir de la implementación de las estrategias y acciones en comparación con la situación inicial?

### **1.2.2. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Contribuir al mejoramiento del desempeño socioeconómico y ambiental del grupo restaurantero Italmid a través de una intervención bajo los parámetros del modelo de gestión socioeconómica de las organizaciones.

#### **Objetivo específico**

1. Identificar los disfuncionamientos actuales en las oficinas administrativas y el restaurante Oliva Enoteca, en cuanto a condiciones laborales, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación de la estrategia.
2. Analizar los efectos, cuantificar los costos ocultos vinculados (ausentismo, accidentes de trabajo, enfermedades, rotación del personal, mala calidad y baja productividad), y determinar las causas raíz de los disfuncionamientos identificados.

3. Contribuir a la implementación de una matriz de competencias para visualizar las habilidades que poseen los trabajadores de acuerdo con las necesidades y objetivos de la empresa)
4. Analizar los problemas ocasionados en la gestión ambiental del Restaurante Oliva, para implementar mejoras en las áreas)
5. Presentar a los directivos los resultados obtenidos en cuanto al desempeño socioeconómico y ambiental en el Restaurante Oliva, para que estos puedan plantear estrategias para combatir los problemas que se tienen.

### **1.3. Justificación**

De las empresas Pymes creadas en México el 50% quiebra en el primer año, 30% en el segundo y para el décimo año de su creación solo el 10% logra sobrevivir, es decir, esta mortalidad de empresas mexicanas solo permite que, de cada 100 empresas nuevas, solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación, además, de las 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, donde están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado (Najar, 2011).

Las Pymes como es sabido, requiere de permanentes estudios y apoyo para que puedan atravesar la diferentes etapas, pasar de ser una nueva empresa a poder llegar a consolidarse en el mercado, para poder lograr su permanencia y ayudar al desarrollo local empresarial, es por ello que este trabajo de investigación busca poder detectar los disfuncionamientos que puedan existir y proponer mejoras para poder equilibrar las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la comunicación- coordinación- concertación, la gestión del tiempo y la formación integrada, ya que todas estas son de gran importancia para que el equipo de trabajo y la empresa misma pueda desempeñarse en sus áreas administrativas y funcionales de una mejor forma y así lograr sus objetivos.

Las necesidades de mitigar disfunciones están existentes en la mayoría de las empresas, si no es que, en todas las empresas, el cual se tiene la necesidad de identificar y concientizar a las

empresas mexicanas para fortalecerlas, así generándolas más competentes en el mundo globalizado que cada vez se encuentra un mercado lleno de rivalidades.

#### **1.4. Contenido de los capítulos**

La presente investigación persigue como principal objetivo la realización de una intervención consultora para poder determinar los disfuncionamientos que puedan existir en la empresa, analizar los costos ocultos asociados para identificar el impacto socioeconómico en el corporativo Italmid, ubicado en la ciudad de Mérida, Yucatán.

El trabajo está estructurado en cinco capítulos empezando con la introducción a la investigación, los antecedentes que tenemos de revisión de trabajos previos, el planteamiento del problema de investigación, las preguntas de investigación, objetivos generales y específicos de la investigación, y justificación de la investigación.

En el segundo capítulo marco teórico, se plantea la recopilación de los antecedentes, las investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta la investigación, es el soporte teórico de los conceptos que se utilizan en el proyecto.

En el tercer capítulo marco contextual, consiste en mencionar la información de hechos históricos, situacionales, referencia histórica del lugar que se estudia, es la descripción general sobre la muestra desde diferentes ámbitos de estudio.

El capítulo cuatro consta de la metodología, consiste en todos los pasos que se recogen a la hora de la planificación y gestión del proyecto, esta va desde la revisión de opciones metodológicas que se utilizan, los tipos de investigación, el diseño de la investigación, la unidad de análisis, población y muestra, las variables e indicadores empleados, las técnicas e instrumentos de recolección de la información, y el procedimiento de análisis de la información.

Por último tendríamos el capítulo cinco, los resultados, aquí se presentan los resultados derivados del diagnóstico a través del inventario de disfuncionamientos detectados en la organización, se calculan las repercusiones financieras en costos ocultos que afectan a la empresa, convirtiéndose en una herramienta estratégica que permita poder controlar los indicadores que están alterando la eficiencia económica, ofreciendo una catalogación de los



componentes de costo asociados, que motiva la necesidad de cambiar la forma de gestión actual de la empresa.

## CAPITULO II. MARCO TEORICO

El presente marco teórico pretende poder marcar las bases conceptuales acerca de la responsabilidad social empresarial, la gestión socioeconómica, costos ocultos, disfuncionamientos, el servicio, sustentabilidad empresarial, con el fin de poder presentar los conceptos y teorías que guiaron la presente investigación.

### **2.1 La Industria Restaurantera**

#### **2.1.1. Antecedentes de los Restaurantes**

El termino restaurante proviene del latín restaurare que significa recuperar; y surge en Francia en 1765 en un pequeño negocio de venta de sopas y caldos, los cuales eran llamados restaurants pues llenaban de energía a aquellos que lo consumían, en especial a los viajeros (Dittmer, 2002).

Con la creciente proliferación de transportes incrementó la tendencia a viajar, lo que facilitó la aparición de establecimientos en las pequeñas poblaciones que brindaban alimento, mismos que se fueron transformando en restaurantes (Reynoso, 2004).

Con tiempo el termino restaurante ha evolucionado a tal grado que el día de hoy, según la Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y restaurantes (2003:617), se considera como un restaurante a aquel “establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local”.

Coincidiendo con esto, Morfín (2001), asegura que además de realizar un cobro por los alimentos y bebidas consumidos, también se debe cobrar por el servicio prestado, ya que la finalidad de este tipo de lugares no solo consiste en ofrecer productos, sino también atención y servicio a los clientes que visitan el establecimiento.

#### **2.1.2. Características de la industria restaurantera.**

En la actualidad, el servicio de alimentos y bebidas es un gran negocio, esté prosperó después de la segunda guerra mundial, ya que las personas con posibilidades económicas adquirieron la costumbre de comer fuera de casa. Considera (Bachs, 2003) que han sido dos los principales factores que han permitido el crecimiento de la industria restaurantera: el hecho

de que cada vez son más las mujeres que trabajan y el incremento en la economía de los hogares, ya que estos factores permiten a las familias llevar a cabo un mayor número de comidas fuera de casa.

Existen muchas teorías de motivación, siendo más conocida la de Maslow, la cual dice que el ser humano siempre quiere cosas nuevas, una vez que satisface una necesidad, aparece otra, y así sucesivamente; yendo desde las necesidades fisiológicas, hasta las de realización. La gente que acude a los restaurantes no solo va por satisfacer una necesidad fisiológica, que sería la de satisfacer el apetito, sino también por satisfacer su autoestima, autorespeto y sus necesidades de reconocimiento (Bachs, 2003). Cada persona, elige un restaurante diferente conforme a las necesidades que tenga en ese momento y que sea acorde con su disponibilidad económica.

Antes, los comensales tenían que esperar su turno para entrar a los restaurantes, por este motivo, lo más importante para los restauranteros era poder servirles, así que se enfocaban en métodos, tiempos y controles para producir más y así poder atender a todos sus clientes. Posteriormente fueron surgiendo nuevos establecimientos, los comensales ya no tenían que formarse, y entonces se tenían que elaborar estrategias para buscar a los consumidores. Se tenían que hacer investigaciones y análisis de las necesidades del mercado, para satisfacer e inducir nuevas necesidades. Esto ha ido cambiando, en la actualidad el reto ya no lograr satisfacción en los clientes, sino tener clientes leales (Egertón, 1999).

El negocio de los restaurantes se considera como un desafío, ya que se puede tener un gran éxito, o un gran fracaso, sino se sabe contar con las cosas necesarias que demandan los comensales. Según Foster (2001) el éxito de un restaurante en la actualidad depende de seis principales factores:

- Administración eficaz.
- Materia prima de calidad
- Estandarización en los alimentos.
- Servicio atento.
- Ambiente agradable.
- Valor agregado.

Como la competencia cada vez ha sido mayor, muchos restauranteros se han preocupado por cubrir algunos de los aspectos anteriores, y han tenido una buena respuesta de parte de los clientes, sin embargo, se considera que si se combinan estos seis elementos se puede lograr un éxito a largo plazo.

La industria restaurantera poco a poco ha crecido y tomado mayor fuerza. En México, es una de las industrias de mayor importancia, ya que ha sido fundamental para el desarrollo gastronómico y culinario del país, es desarrolladora de gente, genera un enorme beneficio social al emplear un gran número de mano de obra. El secretario de turismo, Elizondo (2004) consideró que es la industria número uno en emplear gente. A su vez también se le considera como la industria más importante en el presupuesto del gasto familiar, las familias mexicanas destinan el 9.8% del gasto a las comidas fuera de casa.

### **2.1.3. Tipos de servicio en la industria restaurantera.**

Como bien se ha mencionado con anterioridad, los gustos y preferencias de los consumidores están en constante cambio. Como resultado, hoy en día la oferta restaurantera es tan amplia que la clasificación de esta como la proponen Rocco y Andrew (2004) en términos de precio, menú y atmosfera se vuelve sumamente difícil.

Por tanto, en este trabajo se limitará a abordar los tipos de servicio que se pueden encontrar en estos establecimientos, que de acuerdo con el autor Jesús Felipe Gallego (2002) estos pueden ser:

- Servicio directo: este tipo de servicio es el más común, es donde el producto que se va a servir viene preparado desde la cocina en el mismo plato que se pondrá al cliente.
- Servicio ruso: se realiza trasladando la comida en fuentes situándolas en una mesa auxiliar móvil equipada con utensilios de cocina o bar que el chef utiliza para servir a los comensales en su mesa.
- Servicio a la inglesa: es aquel en donde el cliente tiene un plato dispuesto delante de él en la mesa y la persona que sirve trae la comida en una fuente. Con ayuda de una pinza y situándose a la izquierda del cliente, le sirve, empezando por el platillo principal, las guarniciones y por último las salsas.
- Servicio a la francesa: similar al servicio inglés salvo que en este es el cliente quien se sirve de la fuente en vez del mesero.

- Self Service o autoservicio: muy extendido actualmente, donde los alimentos son exhibidos al alcance de los comensales. Puede o no contar con el apoyo de un cocinero o mesero que auxilie al cliente a servirse, a escoger o a darle información acerca de los ingredientes o preparación de los platillos.

Estos son algunos de los tipos de servicios que se pueden encontrar en los restaurantes, sin embargo, cabe señalar que en algunos restaurantes puede existir más de un tipo de servicio al mismo tiempo, como el servicio directo cuando es a la carta y el self service cuando el comensal tiene la opción del buffet, etc.

#### **2.1.4. Retos de la industria restaurantera.**

En la actualidad las empresas de la industria restaurantera tienen grandes retos a los cuales tienen que hacer frente de forma eficaz y eficiente para cumplir con sus objetivos. Por mencionar algunos ejemplos se encuentra la situación económica del país que repercute directamente en los ingresos de los consumidores y las nuevas aplicaciones que se encuentran en los avances tecnológicos.

Para hacer frente a la crisis económica los consumidores se ven en la necesidad de hacer cambios en sus hábitos de consumo; siendo las comidas en restaurantes de las primeras actividades en ser recortadas del gasto. Se afirma que los consumidores están teniendo una mayor precaución en el proceso de selección de restaurantes, buscando constantemente una opción más barata o simplemente reduciendo la frecuencia con la que asisten (Trujillo, Carrete, Vera, & García, 2011).

En cuanto a las nuevas aplicaciones que se encuentran en los avances tecnológicos, todas las industrias han tenido que adaptarse rápidamente a estos cambios; debido principalmente a que hoy en día la accesibilidad que tienen los consumidores a información que les sirva para hacer comparaciones entre la oferta del mercado es infinita e influyente. A su vez estos avances tecnológicos brindan a las empresas una amplia gama de herramientas administrativas y de marketing para identificar cambios en las necesidades y deseos de los clientes, así como en sus hábitos de consumo.

El cambio en los escenarios para la industria restaurantera se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 2.1. Cambios en los escenarios de la industria restaurantera.

Escenario Pasado	Escenario Actual
Clientes no exigentes	Cliente cada vez más exigente.
Cliente poco conocedor.	Cliente cada vez más conocedor y con más experiencias.
Productos y servicios familiares.	Productos y servicios en función de la demanda a la que se quieren dirigir.
Escasa innovación y tecnología. Modelo de gestión muy simple.	Innovación y tecnología indispensable para su desarrollo.
Escaso diseño en los establecimientos.	Gestión totalmente profesionalizada.
Personal con escasa o nula formación.	El diseño entra a formar parte del producto en su concepción integral.
Sin muchas dificultades para encontrar personal operativo.	Personal demandado con formación de escuelas de hostelería.
Sin necesidad de contratar personal extranjero. Pocas dificultades para fidelizar clientes.	Cada vez más dificultades para encontrar personal operativo.
Los cambios no son necesarios.	Cada vez más necesidad de contratar personal extranjero.
Las inversiones eran para toda la vida. Escasa creatividad culinaria.	Mayores dificultades para fidelizar clientes.
Cliente poco conocedor.	En muchos casos, los productos y servicios envejecen rápidamente.
Productos y servicios familiares.	Las inversiones deben rentabilizarse cuanto antes, pues las modas pueden obligar a efectuar cambios radicales.
Escasa innovación y tecnología. Modelo de gestión muy simple.	Nuevas tendencias culinarias.

Fuente: gallego, J. F. (2002). Gestión de Alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes. Ed. Paraninfo. Madrid, España p. 30.

## 2.2. Gastronomía italiana

### 2.2.1. Historia de la cocina italiana

Italia es un país que le ha exportado al mundo su gastronomía. La historia nos cuenta que la comida italiana recibió influencia de otros países, tales como Grecia, África y los países asiáticos. Los griegos, africanos y asiáticos que se establecieron allá trajeron sus comidas y maneras de cocinar.

Por ejemplo, los griegos hacían un pan plano, el cual, se imagina, llevó a la creación de la pizza.

El hecho de comer, para los italianos, no es un acto sencillo; tiene un significado mayor. Es un momento de socialización, un momento de unión con sus familiares y de esa unidad de la familia, se acredita, nacieron los platos ricos y variados. Por tener un clima y un suelo variado, Italia produce una variedad de cereales, frutas y legumbres. Por ejemplo, en el norte podemos encontrar trigo, arroz y maíz.

La gente del norte usa esos cereales para hacer sus platos tradicionales, tales como el risotto, que se hace de arroz; y la polenta, que es un tipo de harina hecha de maíz, el cual se puede asar o cocer. La polenta, en tiempos lejanos, fue un plato típico de las familias pobres del norte de Italia. Algunas familias tenían la costumbre de alimentarse con polenta en todas las refecciones del día.

En el sur de Italia, el clima es seco y rocoso, y los granjeros que viven en esta área, plantan aceitunas para comer y también para hacer el aceite. El aceite se usa mucho en la comida italiana. También en el sur, a la gente le gusta preparar la comida con muchos condimentos. El orégano, por ejemplo, es un tipo de condimento típico de la cocina italiana. Aunque se encuentre el orégano en toda Europa, es en el sur de Italia que se encuentra el orégano de mejor aroma. La gente del sur también tiene la tradición de después de preparar la salsa, la guardar en botellas.

Los italianos usan también bastante queso en la comida. Los más conocidos son: el parmigiano reggiano y el grana pagano. En 1840, se introduce el parmesano, el cual se usa en la mayor parte de los platos italianos. En Liguria, los quesos más usados son: el gorgonzola, el marscapone y el lodigiano. Éstos son diferentes quesos que se usa en diferentes platos.

También son famosos los dulces de Italia, por ejemplo, la región de Sicilia está bien conocida por producir el cannolo, un dulce que está relleno con natillas. La refección principal en Italia se come en el medio del día y es compuesto de tres platos. El primero, usualmente es

el arroz o la pasta. El segundo y principal plato, está compuesto de la carne, el pollo o el pescado. Y el último, es el postre.

### **2.2.2. Ingredientes que más destacan en la cocina italiana**

La gastronomía del país tiene algunos elementos muy característicos. Varios ingredientes son obvios, mientras que otros pueden sorprenderte. La verdad no hace falta tener partida italiana para disfrutar la diversidad de los platos característicos del país. La idea es que puedas maravillarte con la gastronomía que ellos tienen para ofrecer.

Tomate: El tomate es de los ingredientes más conocidos en la gastronomía italiana. Destaca en las famosas salsas que se sirven ya sea con pastas o en las pizzas. También son empleados en las ensaladas o en las conocidas brusquitas.

- Quesos: Si hay algo que tampoco puede faltar en la comida de Italia son los quesos. Destacando el parmesano y la mozzarella como los favoritos. El parmesano es preferido para las pastas por su olor y su sabor fuerte. Esto debido a que es un queso duro envejecido. Por otro lado, la mozzarella tiene la característica de derretirse por ello es usado para la pizza. El mascarpone es un queso fresco especial obtenido a base de crema de leche, nata y ácido cítrico. Con él se preparan tanto salsas, como postres, incluso funciona como un aperitivo.
- Pastas: Italia es muy famosa por sus pastas. Lo más tradicional es que los mismos restaurantes las hagan al momento. Para ello utilizan harina, sal y agua, solo con estos tres ingredientes se hace uno de los mejores ingredientes de su gastronomía.
- Ajo: El ajo se utiliza principalmente para las salsas de las pastas o para los aderezos. Se suele añadir en cualquiera de las presentaciones que tiene el ingrediente. Es decir, en polvo, en jugo, fresco o picado. Lo mejor del ajo es que es capaz de dar muy buen gusto a la comida. Si bien no tienen un papel protagónico en la gastronomía de italiana, es muy importante.
- Mariscos: Quienes son poco conocedores de la comida italiana creen que esta solo se basa en pastas y pizzas. Cuando hay otros platos con más que harina como principal protagonista. Este es el caso de los mariscos. En la cocina italiana hay una gran



relevancia de los alimentos del mar. Sobre todo, los mejillones, camarones y los calamares.

- **Aceite de oliva:** El aceite de oliva se utiliza en diferentes cocinas. Pero en la mediterránea, que es en la categoría en la que se encuentra la gastronomía italiana, este ingrediente es muy importante. Ya que es mucho más fino y da mejor sabor. Además, tiene varios puntos a favor como el que es más saludable.

### **2.2.3. Platos típicos de la cocina italiana**

La cocina italiana tiene diversos platos que destacan, entre ellos se encuentran:

- **Lasaña:** Su preparación varía de acuerdo con la región donde se realiza. Pero cuenta con algunos pasos e ingredientes básicos. El plato consiste en láminas de pasta cuadrada que se colocan en forma de bloque. Entre ella se agrega carne, pescado o verdura y para completar la salsa bechamel y queso parmesano. Se han hecho cientos de variaciones esta a nivel mundial.
- **Risotto:** Este plato es otro de los típicos de Italia. En su preparación más simple y clásica se utiliza arroz arborio o carnaroli y diversos quesos. Sin embargo, con el tiempo se han ido incluyendo verduras, mariscos, carnes, entre otros, a la receta.
- **Ensalada caprese:** Es una ensalada sencilla con varios ingredientes clásicos como tomates, hojas de albahaca, mozzarella y un poco de aceite de oliva.
- **Pizza:** Este es uno de los platos más conocidos. Su historia se remonta al pan italiano, este era redondo y se cortaba en porciones. Con el tiempo se le añadieron otros ingredientes.

## **2.3. El servicio**

### **2.3.1. El concepto de servicio**

Según Stanton (2004). Los servicios son todas las actividades intangibles que son el objeto de un intercambio entre el prestador de servicios y el cliente, cuya finalidad es brindar la satisfacción de las necesidades de este.

Por otra parte, Kotler, Bloom y Hayes (2004). Consideran que un servicio puede relacionarse o no con la creación de un producto físico, dado que son de naturaleza intangible.

Según Morfin (2006). El servicio en los restaurantes es la apropiada conjunción de lo intangible, es decir de lo que no se puede ver o tocar como la atención y la amabilidad, y lo tangible, como los alimentos y bebidas.

Por otra parte, Powers y Barrows (2006). Sugieren que el servicio puede ser definido por el cliente como el desempeño y actuación de los empleados de un restaurante.

Ahora bien, podemos entender como servicio a un conjunto de acciones las cuales son realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos.

### **2.3.2. Características de los servicios**

Actualmente ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más importante en el mercado. Fuentes (2005). Afirma que los consumidores cada día son más exigentes y tienen una gran noción de lo que implica la calidad. Para cumplir con estas expectativas, se han desarrollado numerosas técnicas y herramientas para medir y asegurar la calidad de los productos ofrecidos por la industria. Sin embargo, en el caso de los servicios, esto es aún más complejo, dada la naturaleza subjetiva que los caracteriza. Un servicio no es un elemento físico en su totalidad, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente.

Oriana (2012) explica que los servicios poseen tres características típicas que explican la complejidad de su estudio:

- **Intangibilidad:** un servicio no es objeto que pueda poseerse o palparse, es más bien un beneficio que compra el usuario. Es algo intangible cuyo valor se construye en tiempo real.
- **Heterogeneidad:** el resultado del servicio depende de quien lo lleve a cabo y de las circunstancias bajo las que se genera; tal y como Gronroos (1984) afirma, la percepción de la calidad de un servicio depende de la persona que lo contrata.

- **Inseparabilidad:** este concepto implica que la producción y el consumo del servicio ocurren simultáneamente, por lo que el cliente se ve envuelto en el mismo y tiene mayor incidencia.

La calidad en el servicio se ha considerado como uno de los elementos más importantes en el mundo de los negocios hoy en día. El objetivo principal es cumplir con las expectativas del cliente y asegurarse que durante todo el proceso del servicio se contribuya a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el servicio recibido y la satisfacción supera la expectativa, está garantizado que el cliente volverá al mismo proveedor una y otra vez según lo requiera o necesite.

En la actualidad, los consumidores de servicio buscan menores precios, servicios personalizados y con calidad. En el futuro, esas exigencias tenderán a ser mayores y más específicas, debido a las exigencias del mundo globalizado, donde la competencia se torna cada vez más fuerte y al mismo tiempo real y virtual, exigiendo la creación de servicios que fidelicen potenciales clientes. La calidad en el servicio al cliente es un concepto fundamental para ser competitivo en todas las ramas comerciales; desde venta de aviones hasta servicios de alimentación.

En estos últimos, principalmente en restaurantes la calidad con que se ofrece el producto viene a ser tan importante como la calidad del producto mismo. La alimentación es una necesidad básica del ser humano, por lo que en mercados tan globalizados las opciones para satisfacer esa necesidad son múltiples, y, dicho de otra manera, la competencia está a la vuelta de la esquina. Por esa razón la calidad de servicio que un restaurante ofrece a sus clientes representa una ventaja competitiva que tiene el potencial de ubicarlo o posicionarlo como primera opción en la mente de los consumidores.

### **2.3.3. Cliente**

Botero y Peña (2006). Señalan que los clientes tienen variados requerimientos en cuanto al producto o servicio que solicitan, por lo que son el punto vital para cualquier empresa, sin ellos no habría razón de ser para los negocios. Es importante considerar que el consumidor es la fuente de información principal a la hora de medir la calidad.

El término cliente, proviene del latín cliens, es un término que puede tener diferentes significados, de acuerdo con la perspectiva en la que se lo analice. En cada sector de negocios, el cliente es y será siempre el “socio” más importante de la empresa. El éxito comercial a largo plazo solo es posible si los clientes están conformes; y la satisfacción del cliente solo puede provenir de un esfuerzo coordinado para desarrollar y cultivar buenas relaciones con ellos.

Economía el concepto permite referirse a la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago. Existen clientes constantes, que acceden a dicho bien de forma asidua, u ocasionales, aquellos que lo hacen en un determinado momento o por una necesidad puntual.

#### **2.3.4. Servicio al cliente**

Kleyman, (2009). Nos dice que el servicio al cliente es parte de la mercadotecnia intangible, su objetivo es el manejo de la satisfacción a través de producir percepciones positivas del servicio, logrando así, un valor percibido hacia nuestra marca. Por lo que el manejo de este tipo de mercadotecnia requiere de esfuerzos diferentes a la mercadotecnia de un producto que es tangible y que el posible cliente sólo con ver su empaque, consistencia o color puede tomar una decisión de compra.

Las empresas deben invertir en conocer cuáles son las necesidades de sus clientes y tratar de satisfacerlas, y mientras las conoce y cuenta con el presupuesto adecuado para lograrlo, es importante consentir a los clientes mediante detalles que pueden hacer la diferencia entre un servicio y otro, mostrando así la calidad con la que cuentan y consiguiendo la ventaja competitiva que todas las empresas necesitan para lograr acaparar el mercado. El servicio a domicilio surge como una estrategia de mercadotecnia para estar más cerca de los clientes, facilitándoles el adquirir los productos desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo, haciendo en muchos de los casos, la diferencia entre empresas competidoras y logrando la preferencia de los clientes.

Hoy en día este tipo de servicio se ha convertido en algo común para las empresas y los consumidores debido a la globalización, el acceso a información y la facilidad con la que cuentan las empresas para realizarlo.

Kleyman, (2009). Menciona que es por ello por lo que los detalles que en éste se den al cliente como parte de su estrategia de consentirlo y ofrecerle un plus, no solo son importantes sino son los que propiciarán la elección final del mercado. Dar propina a un empleado no es obligatorio, la Ley Federal de Protección al Consumidor lo establece, sin embargo, si un cliente se siente satisfecho con el servicio recibido y éste logra superar sus expectativas con gusto dará propina como parte de su agradecimiento, sin necesidad de percibirlo como un costo o ahorro mal entendido.

Gómez (2003). Define al servicio de la siguiente manera: Un servicio es el acto o el conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente.

En este contexto, podemos determinar que el servicio al cliente puede convertirse en una de las herramientas estratégicas que las empresas pueden implementar, no solo porque con ella los errores sean mínimos, si no para poder establecer un sistema de mejora continua en las empresas.

La satisfacción o insatisfacción del cliente, es la diferencia entre lo que espera recibir el cliente y lo que percibe que recibe. La percepción general que el cliente tenga es la valoración que hace con respecto a la empresa en comparación con otras.

### **2.3.5. Calidad del servicio**

Actualmente, la importancia de ofrecer bienes y servicios de calidad es cada vez más esencial en el mercado (Weil, 2003). La calidad en el servicio es un reto continuo para las organizaciones en la gestión de calidad. A diferencia de los productos, los servicios son difíciles de medir, probar o controlar para la calidad (Nakhai & Neves, 2009).

La calidad en el servicio es además considerada una dimensión crítica de competitividad en donde toda empresa de servicio se enfoca principalmente a la calidad de servicio que se le da al cliente, ya que este es el factor más importante para mantenerse en el mercado y así poder ser competitivo dentro del ámbito de las empresas de servicio. Hoy en día, algunas empresas no están dando la debida importancia al cliente y no se han dado cuenta el desajuste que esto puede provocar a muy corto plazo dentro de la empresa, viéndose afectado a nivel de los ingresos y del prestigio (Chagoya, 2006).

La calidad del servicio y satisfacción del cliente se han convertido en las prioridades más básicas, ya que son requisitos previos de la lealtad del consumidor según los autores Ryu, Lee y Kim (2012).

La clave para obtener una ventaja radica en ofrecer un servicio de alta calidad que, a su vez, conducen a los clientes satisfechos. La calidad en los servicios es un concepto difícil para los consumidores de evaluar, debido a las características únicas del servicio: intangibilidad, heterogeneidad e inseparabilidad (Parasuraman et al., 1985) y contienen altas propiedades de experiencia y poca propiedad de búsqueda de tal forma que es más difícil evaluar la calidad en los servicios que en los productos (A. Morales, 2010).

El servicio ha demostrado que los clientes se están convirtiendo increíblemente sensibles a los elementos de servicio y al servicio general de calidad ofrecido por las organizaciones. El servicio no es un elemento físico, sino que es el resultado de las actividades generadas por el proveedor para satisfacer al cliente (Ramseook-Munhurrun, 2012).

La calidad de servicio es subjetiva, ya que está directamente relacionada a lo que el cliente percibe, es decir, el juicio que realiza sobre la excelencia o superioridad del servicio prestado. El éxito del resultado dependerá de la capacidad de la empresa prestadora del servicio por conocer y comprender las necesidades del cliente, así como del esfuerzo y la eficacia con la que se lleve a cabo el proceso y del costo en que incurre el cliente para acceder al servicio (Weil, 2003).

La calidad de servicio es considerada un determinante crítico de competitividad donde la mayoría de las organizaciones le prestan gran atención para diferenciarse de otras (Ghobadian et al., 1994). Sin embargo, para que un servicio sea considerado de calidad, está percepción positiva debe ser consistente, es decir, debe ocurrir repetidamente, no solo con uno, sino con varios consumidores en distintas ocasiones. Recientes estudios de mercado han mostrado que los consumidores insatisfechos con algún servicio divulgaran sus experiencias a más de tres personas, el cual es un impacto devastador en la credibilidad y efectividad de los esfuerzos de las organizaciones para atraer nuevos clientes. Una experiencia positiva es una herramienta extremadamente fuerte para atraer nuevos clientes añadiendo que las expectativas del cliente están constantemente creciendo mientras la tolerancia de un servicio pobre está en descenso. Es por esto, que el tema de la calidad en los servicios es interesante y de gran importancia. Actualmente, la mayoría de las empresas poseen una parte de servicio,

algunas con más dosis de producto, otra con más de servicio, pero invariablemente todas tienen clientes, tanto externos como internos, a los cuales satisfacer, y de ello dependen en gran medida el éxito que puedan alcanzar en el mercado (Weil, 2003).

### **2.3.6. Calidad de servicio en la industria restaurantera**

En la actualidad, las compañías y emprendedores se encuentran replanteando en como integrar en la industria de servicio de alimentos y combinar servicios de alimentos y bebidas en las facilidades adecuadas. Esto ha surgido ya que los consumidores tienen una gran diversidad de servicios de restaurante para escoger y las condiciones de la calidad de servicio influyen en la ventaja competitiva de los restaurantes, de acuerdo con Munhurrún (2012). Es importante entender la importancia del concepto del negocio para acercarse a un cierto tipo de mercado o cliente y sus componentes.

El concepto de negocio del término restaurante, se utiliza para definir a aquellos establecimientos en donde se preparan y se venden alimentos y bebidas para ser consumidos en el mismo lugar. En dichos establecimientos, además del cobro por los productos consumidos, también se cobra por el servicio ofrecido. Existen diversos tipos de restaurantes, ya que los servicios ofrecidos y la variedad y selectividad de los productos son diferentes de un establecimiento a otro. Hay una clasificación que permite tener cuatro tipos diferentes de restaurantes: restaurantes de servicio completo, restaurantes de especialidades, restaurantes familiares y restaurantes de servicio limitado.

El tipo de restaurante que entra dentro de nuestra investigación es el de servicio completo, ya que ofrece una amplia variedad de opciones, dentro de la selección de su menú, es formal y su clasificación se basa en el precio, decoración, ambiente, nivel de formalidad en el servicio y el menú. Además, cuenta con servicios de personal para recibir a los comensales y asignar mesas, capitanes y meseros que informan a los clientes sobre sus productos y ayudan a aportar información sobre los platillos (Hernández & Luna, 2004).

La industria de servicio de alimentos, especialmente el concepto de restaurantes comprende todo lo que afecta la percepción de los clientes hacia los restaurantes. Se considera uno de los mayores obstáculos y retos en coincidir con el mercado objetivo adecuado en comparación con la competencia y su propio concepto en donde sus mayores factores se influyen por el precio, ambiente, servicio, productos, calidad, ubicación y menú (Jalis,

Kassim, & Mohamad, 2012). Así mismo la calidad es una parte integral de cualquier organización y un componente que ayuda para retener al cliente y satisfacerlo completamente en el servicio otorgado. La industria restaurantera se encuentra primordialmente preocupado por la calidad de los alimentos y servicio al cumplir o exceder las expectativas del consumidor como fue prometido por la organización, en otras palabras, el restaurante (Nalini & Samuel, 2011).

Es por esto que la calidad en el servicio de un restaurante es una parte fundamental para alcanzar el éxito en el desempeño de sus operaciones. Para que un restaurante logre la calidad en su servicio, este debe cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes, ya que ellos son lo más importante y quienes determinan qué tan bueno es el servicio ofrecido por un establecimiento en particular (Hernández & Luna, 2004).

La utilización de la calidad por los consumidores es una de las dimensiones más importante a evaluar en los servicios proporcionados a estos, y, por lo tanto, es uno de los portales de mayor importancia que han introducido las organizaciones de servicios para alcanzar la satisfacción de los clientes y las instituciones puedan tener una ventaja competitiva, el cual les otorga la habilidad de continuar, sobrevivir y obtener ganancias y rentabilidad. El servicio, por otro lado, define a una comodidad como intangible el cual incluye su rendimiento del trabajo o esfuerzo y usualmente ofrece servicios a través del esfuerzo del personal o mecánico a través de ciertas personas.

La calidad de servicio en su concepto de estatuto es idéntica con o adaptado a los requerimientos y esto significa que las organizaciones de servicio que tienen especificaciones y requerimientos específicos de ciertos servicios proporcionados y, por lo tanto, la meta es realizar funciones de la calidad de la institución para coincidir estas funciones con las especificaciones y requerimientos de esta. Se sabe que los clientes toman en consideración las dimensiones de la calidad y existen diferentes puntos de vista en la interpretación de las dimensiones de la calidad de servicio en la visión del cliente (Abu Alroub, Alsaleem, & Daoud, 2012).

Prabha Ramseook-Munhurrin (2012) reconoce que la calidad de servicio es un factor importante para los restaurantes. Estudios relacionados a la calidad de servicio, satisfacción del cliente e intenciones de comportamiento en la industria restaurantera ha crecido substancialmente. Por lo tanto, las organizaciones deben tener un entendimiento de los



factores y elementos que influyen en la calidad de servicio debe ser de utilidad para su guía, especialmente a los dueños y gerentes para el diseño y entrega de la oferta correcta a los clientes y así poder generar satisfacción (Iglesias & Guillén, 2004; Ramseook-Munhurrún, 2012).

Diferentes estudios han identificado que la calidad de servicio como una comparación entre la calidad de servicio esperando a recibir y el servicio actualmente recibido, llevado a cabo por el cliente. Los clientes usualmente tienen diferentes perspectivas en cuanto a la calidad en la industria restaurantera (Abu Alroub et al., 2012):

- La calidad es el significado que cae en los ojos del cliente y, por lo tanto, los clientes tienen necesidades específicas y deseos, en donde se requiere alcanzar la satisfacción de la cliente máxima.
- La calidad percibida es una variable de medición precisa, diferencia entre la calidad y la cantidad de diferencia refleja en el contenido de una variable o propiedades propias del producto y/o servicio.
- Correlación con estándares de calidad y alto rendimiento en donde la experiencia de la calidad de servicio se genera a través de exposición continua y repetitiva a ellos.
- Observan la calidad en términos de precio y valor, a través de un balance entre el rendimiento obtenido por el cliente y el precio cargado por recibir el servicio.

La calidad percibida y el precio total percibido son algunos de los antecedentes que determinan el nivel de satisfacción del cliente. Los restaurantes deben tomar en cuenta que los servicios que ofrecen son una clase especial de producto y deben tratarla como esta. Aunque el servicio que ofrecen es básicamente intangible, los clientes pueden analizar los elementos tangibles del servicio, como la decoración del lugar, alimentos, bebidas, comodidad de los asientos, etcétera. Estos aspectos deben analizarse antes de establecer políticas o estandarización de la calidad de servicio, debido a que es necesario conocer el valor que le da el cliente al evaluar la calidad que está siendo ofrecida por la organización. Otra razón, es que el servicio ofrecido por el restaurante es producido y consumido simultáneamente significa que el cliente está presente todo el tiempo en que el servicio es otorgado además se busca intenciones de parte de cliente de regreso a la organización para recompra de productos y servicios y ofrecer buena palabra de boca en boca a clientes futuros (Ramseook-Munhurrún, 2012).

## **2.4. Sustentabilidad en la industria restaurantera**

### **2.4.1. Sustentabilidad**

Sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo los sistemas naturales del planeta y otorgando una alta calidad de vida para las personas. Muchas veces se confunde a la sustentabilidad con volver a estados anteriores primitivos, sin embargo, es interesante entender que lo que esencialmente se busca a partir de la sustentabilidad es avanzar hacia una relación diferente entre la economía, el ambiente y la sociedad que busca precisamente fomentar un progreso, pero desde un enfoque diferente y más amplio, y ahí es donde reside el verdadero desafío. Como vemos, esta definición, implica no solo un cambio en ciertas practicas y procedimientos. Sino que está surgiendo como un nuevo paradigma acerca de la relación entre nuestra experiencia cotidiana, nuestro entorno y nosotros mismos. (Calvente, 2007).

### **2.4.2. Cocina sustentable**

La cocina sostenible es una técnica de acopio, uso y transformación de los alimentos basada en el conocimiento de su origen y de sus consecuencias para la salud personal, social, ambiental y económica de nuestro planeta. Como primer paso, indaga en los orígenes de los alimentos que utiliza, y en las cadenas de transformación que han sufrido hasta llegar a ser comercializados. Y elige los mejores para nuestra salud y nuestro planeta utilizando esa información. Como segundo paso, la cocina sostenible utiliza la información disponible y la tecnología a nuestro alcance para llevar a cabo la transformación de los alimentos acopiados en comida sana y apetecible, con la mayor eficiencia energética e hídrica posible y con una producción de residuos reducida al mínimo. (GFVS, 2011)

### **2.4.3. Negocios sustentables**

Un negocio sustentable es una organización que participa en actividades amigables con el ambiente para asegurar que todos los procesos, productos y operaciones de manufactura consideren los desafíos ambientales y al mismo tiempo produzca un beneficio económico. Además, la empresa sustentable es aquella cuya filosofía y cultura de trabajo buscan un

balance entre los tres componentes principales que la conforman: sociedad, ambiente y economía. Sin que represente daños o impacto adverso de uno sobre el otro, incluyendo lo económico. Hablamos de invertir versus gastar para alcanzar el nivel de viabilidad; ser equitativo versus justo, para definir nuestra aportación a la sociedad y; desarrollar una integración balanceada de la comunidad con el medioambiente. (IBCE, 2013).

#### **2.4.3.1. Beneficio de los negocios sustentables**

A continuación, nombraremos los principales beneficios de tener una empresa sustentable:

1. Reducción de costos.
2. Incremento en la productividad y rentabilidad.
3. Acceso a incentivos.
4. Ventaja competitiva.
5. Prepara a la empresa para el futuro.
6. Mejora la reputación.
7. Mitiga riesgos y asegura la perdurabilidad.
8. Innovador.
9. Mejora las relaciones internas y externas.

Tener un negocio sustentable asegura la perdurabilidad de la empresa. (IBCE, 2013).

#### **2.4.4. Restaurantes sustentables en el mundo**

En los últimos años la cocina de autor ha dejado paso a una nueva tendencia en la que prima el respeto por el medio ambiente y la apuesta por un menú sano repleto de productos naturales. Si bien es cierto, la cocina sostenible es una practica muy reciente que aun está en vías de desarrollo en todo el mundo. Reino Unido es, quizás, el país más volcado con una iniciativa que poco a poco va cosechando pequeños éxitos a través de la apertura de nuevos locales, la creación de asociaciones, las entregas de premios y la puesta en marcha de paginas web. La pregunta que nos hacemos es: ¿Triunfará entre la clase media o será un juguete al alcance de muy pocos?

Muchos de ellos, además de la sostenibilidad, se han acercado a lo que se denomina cocina kilometro 0; consiste en abastecerse de productos que provienen de un entorno de un máximo de 100 kilómetros. Pero no solo los restaurantes tienen como principal objetivo ser

sostenibles, también diversos hoteles, bares y cafeterías en todo el mundo se han apuntado a esta práctica. (Rey, 2015).

#### **2.4.5. Manejo de los desperdicios en los establecimientos**

Según De la Oliva & Malonda (2012), nos aseguran que: para gestionar adecuadamente los residuos que generamos, debemos hacer una correcta separación de estos:

- **Materia orgánica:** mediante un proceso de fermentación se transforma en compost, un abono orgánico de alto poder fertilizante para el suelo. En este proceso se crean las condiciones necesarias, de temperatura, humedad, aireación, para que los organismos descomponedores presentes en esta materia orgánica elaboren compost.
- **Aceite usado:** en ningún caso debemos verterlo por el desagüe. Lo más adecuado es guardar nuestro aceite usado en botellas de plástico o vidrio y depositarlo en los contenedores destinados para ello en nuestro Punto Limpio más cercano.
- **Papel y cartón usados:** Para reciclar el papel es indispensable la recogida selectiva en origen ya que hay que evitar que se mezcle con el resto de los residuos urbanos. El papel usado se utiliza para la fabricación de nuevo papel para prensa, papel higiénico y papel de escritura. El cartón usado se utiliza generalmente para la fabricación de cajas.
- **Envases de vidrio:** El vidrio es 100% reciclable y no pierde sus propiedades al ser reciclado. Puede reprocesarse de manera ilimitada y al reciclarlo se ahorra una 30% de energía con respecto a la fabricación de vidrio nuevo.
- **Envases de plásticos y metálicos:** Las latas de hierro y aluminio son 100% reciclables y pueden reciclarse repetidamente sin perder su calidad para volver a ser usados en la fabricación de nuevos envases, perfiles metálicos, etc. Es importante que sepamos que no todo el plástico se recicla con la misma facilidad ya que consumimos muchos productos envasados en plástico. Existen diferentes tipos de plástico con diferentes capacidades de reciclaje.

#### **2.4.6. Merma en restaurantes**

Según Santa María & Mertens, (2014), nos indica que: la merma en restaurantes esta ligado a la perdida que se tiene de los productos empleados como resultado de la preparación de alimentos. Esto incluye las perdidas desde la etapa de abastecimiento de los productos (tomates aplastados durante el transporte), almacenamiento (verduras podridas debido al mal almacenamiento), preparación de alimentos (cascaras, raíces, pepas.) y hasta que los restos en los platos retornan al área de cocina. Cabe mencionar que solo se consideran productos dirigidos para el consumo humano, excluyendo aquellos no comestibles

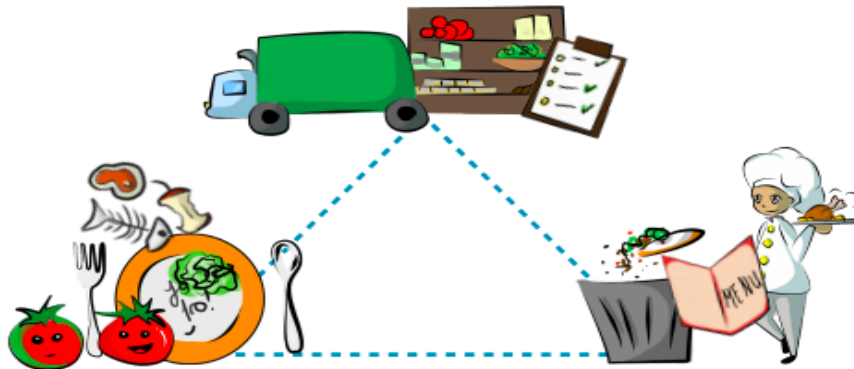
Al no ser conscientes de la merma generada, se desperdician alimentos de manera innecesaria, lo que se traduce en desperdicio de dinero para el restaurante. Además, debes pensar en los efectos negativos en el medio ambiente que implica esa merma, cada año el desperdicio de alimentos en el mundo incrementa los gases de efecto invernadero.

Para evitar esta situación resulta necesario aprender a gestionar la merma en los restaurantes. La gestión de la merma es un conjunto de actividades que se realizan en un restaurante para darle un uso eficiente a todos los insumos necesarios para la preparación de alimentos, de tal manera que se generen menos desperdicios de comida. La reducción o eliminación de la merma es posible siempre y cuando se conozca cuáles son las perdidas y se tomen acciones en conjunto para utilizar los productos de manera eficiente.

La reducción de merma puede generar diversos beneficios. Es importante recordar que estos se deben compartir con el personal, no solo por motivos de equidad (trabajo decente) pero también para mantener la motivación.

Fases en la Gestión de la Merma Estas fases plantean que indistintamente el tamaño del restaurant se puede producir un gran volumen de merma correspondiente a las diferentes áreas de trabajo y momentos. Para facilitar a los restaurantes con respecto a la merma de alimentos, se deben se trabajar en tres fases, las cuales deben ser explicadas a los trabajadores (María y Mertens (2014)).

**Fase 1:** *Antes de la preparación de alimentos*, esta fase se refiere principalmente a la adquisición y almacenamiento de productos. Incluye todas las actividades realizadas antes de poner los productos a disposición del cocinero para que empiece su labor.



**Fase 2:** *Durante la preparación de alimentos*, esta fase se produce cuando el cocinero está preparando los platos del menú del día. ¿Qué tipo de merma se podría producir en esta etapa? Principalmente cáscaras de verduras y frutas, huesos, grasa animal, entre otros.

**Fase 3:** *Después de la preparación de alimentos*, una vez que los platos son servidos a los clientes, ¡el trabajo no termina ahí! Esta fase se enfoca en la comunicación con los comensales al tomar las órdenes y todo lo que ocurre después que retornan los platos al área de cocina.

Figura 2.1. Fases de la gestión de mermas.

Fuente: Santa María, P y Mertens, A. Gestión de la Merma en el Sector Turismo de Restaurantes. México, Organización Internacional del Trabajo, 2014. Ginebra, Suiza: OIT y SIMAPRO.

Según Menezes et al (citado en Correia et al, 2012) la cocina de un restaurante es el lugar más importante en donde se trata de ofrecer las comidas que logren satisfacer las expectativas de los comensales, para así tener una buena reputación e imagen, es por ello por lo que al planificar adecuadamente el establecimiento y recibir una buena calificación de los clientes ante el desempeño de los empleados es una característica fundamental en la búsqueda de calidad.

El manipulador de alimentos conoce los riesgos y manejo o elaboración adecuada de los alimentos, su conservación y respeta las obligaciones culinarias, sanitarias y nutritivas permitiendo que los alimentos lleguen al consumidor en buenas condiciones, plateando que es importante la elaboración de este manual a fin de llevar las pautas correctas para su manipulación (Sánchez, 2016).

Según Santa María, P y Mertens, A. (2014). Sobre el orden y limpieza y la eliminación de desperdicios dice lo siguiente: La limpieza y el orden son una disposición en cuanto a la salud, seguridad e higiene que se refleja en la pérdida. A si mismo se considera primordial el orden y la limpieza en las zonas de trabajo a fin de que los trabajadores puedan visualizar la

ubicación de los insumos que serán utilizados durante el día, de tal manera se cuenten con espacios limpios de calidad.

La eliminación de desperdicios; este se refiere a los desperdicios que se dan por la elaboración de los alimentos, donde se deben ubicar en los envases establecidos a fin de que se lleve una correcta ubicación.

Los restaurantes deben tomar en cuenta la prevención de riesgos en las zonas de trabajo ya que es una temática importante para los admiradores, gerentes, no importando el tamaño de la empresa de alimentación. A nivel internacional se plantean controles de calidad que consisten en estándares y normas que deben asumir dichos restaurantes y especialmente el tema de seguridad y prevención de riesgos laborales. También se sabe que muchos de los accidentes ocurridos pudieron ser prevenidos, si la empresa fuese trabajada con medidas de seguridad. (Calvo, 2007).

Chigne (24 abril 2013) en su blog llamado “Restaurantes con sostenibilidad y responsabilidad social” nos comenta que según estudios los seres humanos deseamos el 50% de los alimentos que producimos, en algunos restaurantes no se almacenan bien los alimentos y es por ello que se descomponen o vencen si es que fueran productos, otro caso es que cuando se ofrecen los platos de comida a los comensales en grandes cantidades, es cuando la comida queda sobrando. Además, nos habla que en España los depósitos de basura de los restaurantes se acumulan al año con toneladas de comida, él propone que debiesen cambiar sus políticas en lo que se refiere a suministros, compras y desechos de residuos para fomentar el desarrollo sostenible.

También se sabe que los trabajadores no laboran en el mismo ambiente de trabajo, ya que existen diferentes equipos, proceso y carga varían para departamento, donde el esfuerzo físico o mental varía para cada tipo de trabajo. Al igual cuando se habla de los procesos se debe tomar en cuenta el tema de alimentos (Calvo, 2007).

#### **2.4.7. Responsabilidad social empresarial**

Con la Organización Internacional del Trabajo (9 de Julio de 2010) la responsabilidad social de las industrias es entendida por aquellas de acciones realizadas por las industrias de forma

voluntaria para que su gestión refleje resultados favorables para la sociedad al emplear sus propios métodos y procesos operativos internos y los sectores involucrados.

También la RSE es vista como la administración que realiza las industrias de que se alcancen los requerimientos tanto: legales, comerciales, éticos y públicos frente a la sociedad. (Núñez, 2013).

Entre otras de las definiciones encontradas sobre la RSE se entiende como la participación voluntaria, realizada por las organizaciones, alrededor de los problemas ambientales y sociales en las estrategias comerciales y la manera como se relaciona con sus interlocutores. (Núñez, 2013).

De acuerdo con el Foro de la empresa y de la responsabilidad social en las Américas (como se citó en Momberg, 2006, p. 28) la RSE es una forma de negocios que hace respetar la ética de las personas, su ambiente y su comunidad, aplicando prácticas, programas y políticas, en las actividades operativas de la compañía, la toma de decisiones y que finalmente son recompensadas por la administración de la empresa.

Por otro lado, también se puede entender la Responsabilidad Social Empresarial como aquella decisión propia de una o varias personas que buscan lograr una estabilidad entre el desarrollo de negocio y la competitividad sin dañar el medio ambiente, es decir, interrelacionar el compromiso de la comunidad, fomentar el desarrollo social y preservar el ambiente. (Navarro, 2012).

Según Acupiña y Sinchi Sinchi, (2012), la responsabilidad social empresarial se caracteriza por considerar los impactos que puedan generar los clientes, colaboradores, accionistas, comunidades y medio ambiente, ejecutando sus operaciones de acuerdo con la legislación del gobierno nacional en los aspectos sociales, medioambientales, laborales y de los derechos humanos buscando el bienestar de todas las personas y entidades involucradas para que pueda la empresa seguir en funcionamiento. (p. 43)

De acuerdo con Valbuena y Pico (2013, p. 3) mencionan los entornos en los que se efectúa la RSE:

- RSE Interna: está orientada a la conducta responsable que la empresa tiene con sus actores labores a nivel organizacional.
- RSE Externa se refiere a la relación que tiene la empresa con aquellos grupos de interés externos, con el objetivo de luchar contra la corrupción, proteger el medio



ambiente, elaborar productos de calidad, y la equidad social, es donde la empresa se involucra con la comunidad y es reconocida por su accionar responsable.

Según Fernández (2009, p. 18) entre las herramientas e instrumentos que fomentan la RSE y las prácticas socialmente responsables son:

- Códigos de ética: Principios de conducta que realizan las personas que integran la empresa hacia el entorno exterior.
- Códigos de conducta: es aquel que describe los derechos mínimos que una industria guarda un compromiso referente al respeto con sus colaboradores de la empresa, la comunidad y el ambiente.
- Normas de sistemas de gestión: permite que la empresa visualice los impactos que está generando sus actividades en los aspectos económicos y sociales para una mejora continua en sus actividades.
- Informes de responsabilidad social: es un documento elaborado por la organización para medir el desempeño social, económico y ambiental respecto a sus operaciones para ser comunicado a los involucrados o stakeholders.
- Inversión socialmente responsable (ISR): la ISR reúne criterios económicos, ambientales y sociales en lo que se refiere a la inversión.

#### **2.4.8. Buenas Prácticas Ambientales**

Las prácticas ambientales que son consideradas como buenas son esenciales para el buen desempeño de las empresas, ya que permite el cuidado del ambiente y que las personas sean concientizadas sobre la cultura ambiental.

Existe un ejemplo que nos habla sobre la contaminación atmosférica, donde plantea que su sistema de seguridad debe establecer tres funciones críticas para su utilidad. El primero de ellos se refiere a medidas de riesgos, como segundo esta que el sistema de seguridad debe generar un registro que sea mantenido en el tiempo y como tercero dicho sistema de producir información a tiempo y que sea útil para la planificación, desarrollo y evaluación de actividades de salud.

Las publicaciones de que han hecho los Centros para el Control y Prevención de Enfermedades de Norteamérica, hacia los años 2013, han sido alrededor de 48 millones de personas que se han enfermado, 128.000 han estado hospitalizados y 3.000 fallecen cada año en esa nación, por motivo de enfermedades que han sido transmitidas por el consumo de alimentos (ETA) (OMS, 2007, como se citó en Sánchez, 2016, p. 6).

Según lo que nos dice Ministerio de medio ambiente y medio rural y marino del estado español (s.f., pp. 13-19), existen medidas para: El aprovechamiento correcto del agua, buen uso de la energía eléctrica, una buena gestión de residuos generados y el correcto empleo sostenible de los recursos que será descrita a continuación:

- Las medidas para el ahorro de agua pueden ser cerrar los grifos, realizar una programación para aplicar un servicio de mantenimiento si alguna se encontrara en mal estado, prohibir el uso de las pocetas como si fuesen una cesta de basura y darle un uso correcto al agua caliente para evitar el consumo de energía.
- Al culminar la jornada de trabajo o por el contrario se vaya a suspender durante una hora proceder a pagar los aparatos electrónicos para lograr un mejor ahorro de la energía; también desenchufar los alimentadores de corriente eléctrica, ya que los aparatos de igual forma consumen, evitando de esta manera que se derroche la energía y el consumo disminuya.
- La gestión de residuos generados, tener un adecuado almacenaje de los residuos A fin de que estén en condiciones higiénicas, separar cada tipo de residuo: plásticos, metales, entre otras y se puede reusar envases de los productos.

Los individuos que están dentro de una sociedad siempre tienen diversas necesidades donde requieren un sin fin de recursos, donde se debe aprovechar cuidadosamente con el fin de que no generen una contaminación al medio ambiente, las compañías pueden llevar acciones positivas hacia al ambiente para así reducir las emisiones de GEI y aglomeramiento de la basura, requiriendo la participación de los actores que dan vida en la organización. (Ferrandis, 2013).

#### **2.4.9. Certificación sobre Responsabilidad Social ISO 26000**

Es un documento a nivel internacional que sirve de guía para la responsabilidad social, que persigue brindar el uso correcto y responsable de dicho documento, siendo certificable. La norma ISO 26000 (citado por Navarro, 2012, p. 215) establece que no es una norma de gestión y que tampoco pretende obtener la certificación de forma obligatoria.

Los programas de seguridad alimenticia son conocidos con el nombre Sistema de Análisis y Puntos de Control Crítico, donde es un método asumido legalmente por la Unión Europea realizar controles a los riesgos de seguridad alimentaria que se dan en los establecimientos públicos donde se manipulan los alimentos. Hoy por hoy es obligatorio que cualquier persona que manipule alimentos se le practique un examen para acreditarlo ante el sistema oficial de control. (Calvo, 2007).

El Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) se orienta a la ejecución de un enfoque dirigido a la prevención a través de la sistematización, el cual se recomienda por parte de distintas organizaciones internacionales como lo son: la Comisión del Codex Alimentarius, la Organización Mundial de Salud Animal (OIE), la Organización Mundial del Comercio (OMC), la Convención Internacional para la Protección de los Vegetales (CIPV), entre otras, con el fin de dar una contribución para asegurar la preservación de los alimentos en todas las fases de la cadena alimenticia. (Calvo, 2007, p.24).

El ambiente de trabajo es el lugar en donde se realizan las operaciones de la empresa y es debido de que se acondicione correctamente con el objetivo de que se dé un buen trabajo por los colaboradores. Según Henao (citado por Acosta, 2013, p. 23) clasifica el ambiente en:

- Natural: Lugar en donde no tiene intervención del hombre.
- Intervenido: Lugar en donde se encuentra la materia prima que luego será transformada por el hombre para convertirse en un producto.

En todas las empresas siempre se corre un riesgo al emplear el equipamiento, materiales, productos de limpieza e insumos es por ello por lo que es preferible que en el plan estratégico de la empresa se deben de identificar los posibles riesgos, para posteriormente tomar medidas preventivas con la finalidad de que se eviten accidentes. Además, las empresas establecen manuales de funciones y de procedimiento para asegurar la salud de las personas que colaboran para que se brinde un buen producto o servicio a sus consumidores finales. (Calvo, 2007).

## **2.5. La gestión socioeconómica**

### **2.5.1. Modelo socioeconómico**

El modelo socioeconómico de las organizaciones fue propuesto por el Francés Henri Savall, en 1973, quien desarrolla su modelo basándose en las relaciones que existen entre las estrategias de rentabilidad y estrategias más humanas, elementos que bajo el entorno de productividad masiva y organizaciones excesivamente especializadas resultaban elementos antagónicos.

El esfuerzo de combinar aspectos humanos/económico, satisfacción/rentabilidad, productividad/calidad, ventajas financieras/ventajas cualitativas, da origen a este modelo. El enfoque socioeconómico es un método de análisis que combina diferentes disciplinas, una síntesis de disciplinas como la estrategia, la teoría de las organizaciones, la sociología, la psicología laboral, teóricas macro y microeconómicas y las teorías contables (Savall, et al., 2008).

Una integración entre aspectos sociales y económicos, esto, ya que las empresas y organizaciones no dejan de estar integradas por personas, seres humanos, con necesidades, capacidades, objetivos y visiones de la vida diferentes, pero que, al mismo tiempo, las empresas y organizaciones tampoco dejan de ser entes vivos que pueden tener fines económicos, el enfoque socioeconómico integra de mejor manera ambas entidades.

### **2.5.2. Objetivo del modelo socioeconómico**

Uno de los objetivos del modelo socioeconómico consiste en mejorar el equilibrio económico de las empresas y organizaciones, partiendo del desarrollo de la cooperación entre empleados y dirigentes de las propias empresas y organizaciones. No solo limitando a la reconciliación entre el aspecto económico y el social del hombre en el trabajo, sino, que el modelo socioeconómico apoya en tratar de impulsar la innovación organizativa, su eficacia y su eficiencia a largo plazo con el fin último de mejorar el equilibrio de las empresas y organización apoyándose en la cooperación de sus integrantes desde operarios hasta dirigentes.

La idea central del modelo socioeconómico se basa en el concepto de disfuncionamiento, dicho concepto, está presente en todas las organizaciones y se asocia a aquellas anomalías o

perturbaciones que se hace presente a través del desarrollo de las actividades cotidianas. Simultáneo al concepto de disfuncionamiento, se deriva el costo y desempeño oculto (costo oculto) presente en las actividades de cada colaborador de la organización, equipo de trabajo u organización.

### 2.5.3. Características del modelo socioeconómico

Las principales características del modelo socioeconómico son en esencia, 3:

- 1) Es un enfoque global e integrador, esto ya que permite utilizar diversas herramientas de gestión de manera coherente, de forma que su implementación fortalezca al centro de la gestión, no solo que fortalezca a los departamentos de manera aislada.
- 2) Se apoya en la transformación de las estructuras y de los comportamientos al mismo tiempo, a diferencia de los métodos tradicionales de gestión, donde o se ocupan de desarrollar las estructuras de la empresa, o de mejorar los comportamientos de sus integrantes.
- 3) Permite cuantificar financieramente los costos y desempeños ocultos a través de la utilización de la herramienta: tabloide de pilotaje estratégico, permitiendo medir el desempeño social y el económico en corto plazo (resultados inmediatos) y un largo plazo (creación de potencial).

### 2.5.4. El diagnóstico socioeconómico

El método de los costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa con el objetivo de una gestión más eficaz. Este concepto permite a la empresa descubrir su margen de maniobra para aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales.

Investigaciones realizadas por el Instituto de Socioeconomía de Empresas y Organizaciones (ISEOR), han definido los puntos clave de la calidad de funcionamiento de una organización que componen el denominado desempeño social dentro de esta. Considera seis enfermedades organizacionales que inciden directamente en la calidad integral de la empresa u organización: condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-

concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica (Savall, 2006).

La evaluación constante de estos indicadores por parte de la empresa ofrece herramientas para la medida o evaluación de las áreas y subsistemas para así mantener regulados los elementos que podrían afectar seriamente el valor de la actividad de la empresa. El método se basa en la gestión socioeconómica de una empresa y emplea los seis componentes que integran los costos ocultos según la metodología.

- El sobre-salario: Se refieren a la realización por parte del personal de funciones subalternas en una empresa, se realizan sobre pagos para asumir tareas fallidas.
- Los sobretiempos: pueden definirse como el tiempo dedicado en la empresa a efectuar labores que no generan creación de valor añadido.
- Los sobre-consumos: Representan todo el consumo de recursos dígame insumos y materiales que hubiera podido evitarse
- La no-producción: se refiere a la recesión de las actividades productivas por un período de tiempo asociado a la perturbación o interrupción de la actividad vinculada a un disfuncionamiento.
- La no-creación de potencial: Se relaciona con la falta de capacitación y formación del personal para asimilar nuevas tecnologías, lo que propicia disfuncionamientos en la empresa en un futuro.
- Los riesgos: Son los futuros costos a los que la organización pudiese enfrentarse provocados por los actuales disfuncionamientos.

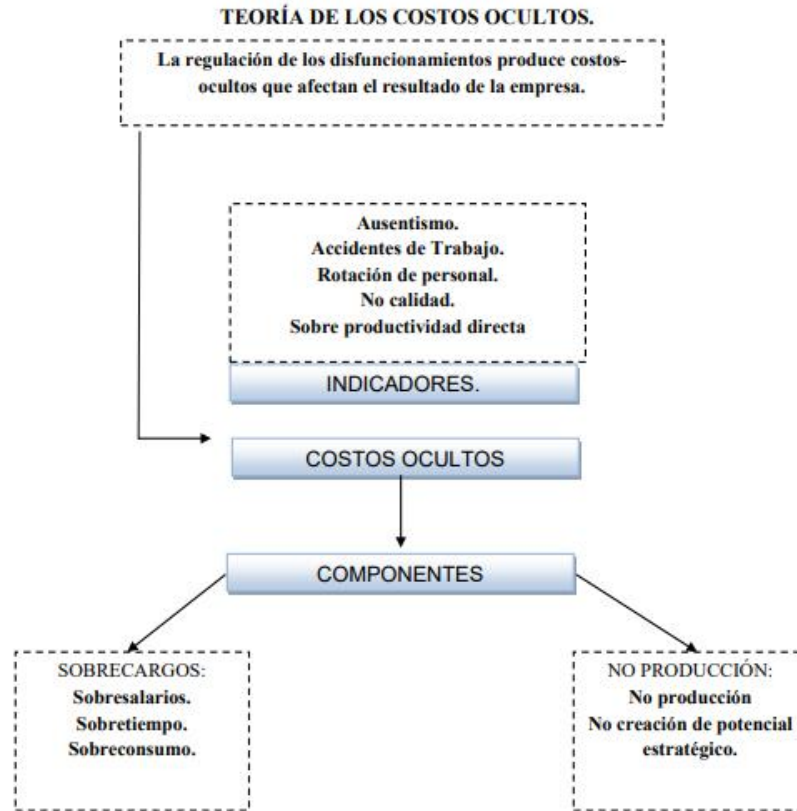


Figura 2.2. Teoría de los costos ocultos.  
Fuente: Savall, H., Zardet., (2006).

El proceso de investigación-intervención socioeconómico del Método de Consultoría Científica comprende el desarrollo de cuatro fases:

- Diagnóstico socioeconómico. Es la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y en la evaluación de su repercusión financiera y busca ayudar a la dirección a evaluar con mayor precisión las consecuencias financieras de los disfuncionamientos.
- Proyecto socioeconómico. Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo en equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los medios de prevenir los disfuncionamientos.
- Implementación del proyecto socioeconómico. Es planificar y poner en práctica las diferentes acciones tanto cotidianas como estratégicas, para mejorar el futuro rendimiento.

- Evaluación de los resultados socioeconómicos. Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso de un período.

El diagnóstico socio-económico se apoyó en el empleo de diferentes técnicas para la recogida de los datos, tal proceso requirió la secuencia de una serie de pasos (Savall H., 1978):

- Entrevista con el responsable del microespacio.
- Observación del microespacio.
- Entrevistas y observación para la identificación de disfuncionamientos.
- Codificación de entrevistas.
- Recopilación y análisis de documentos.
- Entrevista y observación para la identificación de costos ocultos.
- Análisis de datos y presentación de resultados.

La cronología del diagnóstico (Peñalva Rosales, 2010) consistió en:

- Realizar las entrevistas cualitativas
- Leer las notas de las entrevistas: seleccionar las frases testimonios.
- Clasificar las frases testimonios por temas y subtemas de disfuncionamientos.
- Por cada subtema formular las ideas claves y calcular la frecuencia de aparición de las ideas claves.

En el caso de las entrevistas estas tuvieron como objetivos fundamentales:

- Recoger las opiniones sobre la organización y las condiciones de trabajo.
- Localizar los disfuncionamientos.
- Establecer una descripción de la organización.
- Validar los primeros disfuncionamientos localizados.
- Localizar los disfuncionamientos no localizados espontáneamente.

Las informaciones recogidas en las entrevistas contemplan los siguientes criterios:

- Informaciones de descripción de los disfuncionamientos que representan anomalías muy definidas; se trata de disfuncionamientos concretos, materializados y



observables con una frecuencia de aparición. La anomalía corresponde a un disfuncionamiento elemental.

- Informaciones sobre el análisis de los efectos de los disfuncionamientos, es decir las consecuencias descubiertas o potenciales de la anomalía; estas informaciones permiten identificar la regulación operada.
- Informaciones sobre el análisis de las causas de los disfuncionamientos; es el factor identificado por la persona como origen de la anomalía y representa la causa aparente. En el diagnóstico socioeconómico los actores involucrados son mandos superiores, mandos intermedios, empleados y operarios. El que se desarrolla a partir de entrevistas semi-dirigidas y a profundidad con los actores, considerando desde el director general, así como el personal operativo.

#### **2.5.5. Herramientas de gestión socioeconómicas**

Savall et al. (2008) refiere que para aplicar o desarrollar el proceso de mejoramiento o de intervención del modelo socioeconómico en sus 4 etapas, es necesario contar con una serie de herramientas de gestión, las cuales son:

- 1) Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX), permite dar coherencia entre los objetivos estratégicos externos e internos, consiste en establecer una lista por orden de prioridades de las acciones estratégicas que la empresa desea realizar a 3 o 5 años, ya sean objetivos externos o internos, dando claridad a las estrategias (Ejemplo: dirigido a los objetivos externos, hacia la creación de nuevos productos, introducción en nuevos mercados, nuevas tecnológicas, clientes, proveedores, competidores, instituciones; y hacia objetivos internos como el elevar el nivel de capacidades de la empresa y su personal). Se reactualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo y su entorno interno o para integrar nuevas oportunidades y/o prioridades.

El PAEINTEX consta de 2 elementos principales: la de energía que resulta para realizar nuevos proyectos que se deseen poner en práctica y la lucha que se tendrá para evitar las pérdidas de energía humana y de recursos a causa de los

disfuncionamientos. La definición y ejecución de los objetivos estratégicos definidos requiere llevar a cabo acciones específicas en 4 áreas: productos, mercados (ambos tienen que ver con la estrategia interna), tecnologías y potencial humano (ambos tienen que ver con la estrategia externa).

- Productos: nuevos productos o renovación de los existentes
- Mercado: búsqueda de nuevos clientes
- Tecnología: nuevos equipamientos o herramientas
- Potencial humano: incremento de las competencias

2) Plan de acciones prioritarias (PAP), permite planificar las acciones a realizar en la empresa y en cada uno de sus departamentos. Se identifican con mayor precisión las tareas con gran valor añadido que deberán realizarse en los siguientes 6 meses para lograr los objetivos estratégicos. Podría decirse que el PAP es la traducción a acciones más concretas de lo que se estableció en el PAEINTEX.

El PAP permite aportar en 3 aspectos:

- Ayuda a los participantes a saber cuándo y cómo se integrarán en el proyecto, además de contribuir a estimular la transformación de objetivos estratégicos en acciones prioritarias; a descentralizar las actividades ya que se le da mayor responsabilidad a cada participante; sincroniza a las diferentes áreas involucradas e incrementa la vigilancia ya que todos prestan más atención a los eventuales obstáculos al querer aplicar las acciones prioritarias.
- Ayuda a identificar las tareas de escaso valor añadido provocado por los disfuncionamientos para reducirlos.
- El PAP también fomenta el trabajo en equipo, ya que existe la necesidad de evaluación y retroalimentación de los resultados obtenidos, así como para la planificación de acciones nuevas para dentro de determinado tiempo.

3) Matriz de competencias (MC) y los “Manuales de Formación Integrada” (MFI), permite que la dirección y mandos medios se involucren en la formación de sus subalternos. Es un cuadro sinóptico que permite visualizar las capacidades reales

disponibles de un equipo y su organización concreta. Evita que en los puestos se realicen tareas que no les corresponden, apoya para que las tareas se sepan hacer y permite que se evolucione en los puestos de trabajo. Permite también elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a cada una de las personas como a las necesidades evolutivas de la unidad.

Las matrices de competencias son útiles y vitales por las siguientes razones:

- Son un inventario de los activos intangibles de la empresa
- Ayuda a tener un claro panorama de los conocimientos y experiencias del personal mediante una representación gráfica.

4) Matriz de autoanálisis del tiempo (GDT), proporciona herramientas para que ciertas tareas sean delegadas por los niveles superiores a los subalternos con el fin de que los directivos y mandos medios dediquen tiempo a las acciones de desarrollo, para cumplir con esto el nivel superior tendría que actuar como capacitador.

5) Tablero de pilotaje estratégico (TDCE), se centra en proporcionar indicadores del mejoramiento de resultados inmediatos (al convertir los costos ocultos en valor añadido, incremento en ventas e incremento del margen de autofinanciación) y de la creación de potencial o valor futuro (acciones definidas en el plan de acciones estratégicas internas y externas, como la creación de nuevo productos o el desarrollo de una nueva tecnología).

Se podría decir que es un ensamble de indicadores cualitativos, cuantitativos o financieros utilizados por cada mando intermedio para conducir concretamente al personal y las actividades de su sector de responsabilidad. Su principio es ser un reflejo de la estrategia y del presupuesto dedicado por la empresa.

Ayuda a las empresas a tener un mayor conocimiento de las razones que explican por qué no se está llegando a los resultados y permite medir, evaluar y seguir la realización de las acciones y supervisar los parámetros importantes de las actividades operativas y estratégicas.

6) Contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN), ayuda a la dirección y mandos intermedios a fijar los objetivos y negociar la manera en la que se alcanzaran,

se entablan negociaciones con el personal sobre los esfuerzos requeridos para la aplicación del Plan de Acciones Prioritarias.

En él se dan a conocer las reglas del juego de manera explícita y escrita y se encarga de regular las relaciones profesionales de cada uno de los individuos que laboran en la organización con su superior jerárquico directo, con el fin de estimular y de mejorar la productividad a corto y largo plazo durante un periodo (por lo general semestral). Es un diálogo directo que busca la reducción de los disfuncionamientos y de los costos ocultos y la mejora de la puesta en aplicación de la estrategia. Cada trabajador tiene un CAPN. Se retribuye con un incentivo salarial la consecución de los objetivos colectivos, de equipo e individuales, autofinanciados por la reducción de los costos ocultos.



Figura 2.3. Herramientas del análisis Socioeconómico.  
Fuente: ISEOR (2021)

### 2.5.6. Costos y desempeños ocultos

En toda empresa u organización existe un volumen elevado de costos y desempeños ocultos, estos son los elementos de gastos y de productos no evidenciados por los sistemas de información contable de la empresa. En otras palabras, es la consecuencia económica de un disfuncionamiento.

El disfuncionamiento se define como las diferencias entre los funcionamientos esperados por los actores (internos y externos) y el funcionamiento realmente observado en la empresa;

estas diferencias proceden de la interacción entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos.



Figura 2.4. Dominios del modelo Socioeconómico.  
 Fuente: ISEOR (2021)

Zardet y Krief (2006) hacen referencia al desempeño social el cual se mide por el nivel de satisfacción de las personas dentro de la empresa, clientes y demás usuarios, mientras que el desempeño económico se compone de resultados inmediatos y de la creación de potencial. Los disfuncionamientos gravan el desempeño social y generan costos ocultos provocando así una pérdida en el desempeño económico global de la empresa.

La empresa es representada como un trébol en el cual las dos hojas pequeñas son las estructuras y los comportamientos que interactúan entre sí y al estar atrofiados presentan los disfuncionamientos y como consecuencia los costos ocultos generando la debilidad estratégica de la empresa. Mediante la intervención se busca el desarrollo de la energía estratégica para revertir la debilidad hacia una fuerza estratégica logrando reducir los disfuncionamientos y los costos ocultos mejorando las estructuras y los comportamientos.

Un adecuado control de procesos en la empresa requiere de una clasificación de costos para poder evaluarlos y así tomar decisiones, es por ello que existen diversas clasificaciones de los costos; de acuerdo al tiempo están los costos históricos y los costos predeterminados, en función a la línea de producción los clasificamos como costos directos y costos indirectos, así como estas, hay diversas clasificaciones, sin embargo existen otros tipos de costos que aún son desconocidos por algunos administradores, estos son los costos ocultos.

Los costos ocultos surgen por la interacción de varias personas y de varios departamentos en la empresa. Si bien los procesos realizados en una empresa generan rentabilidad también sufre disfuncionamientos.

Por lo anteriormente citado los llamaron costos ocultos porque, aunque se conocen sus causas se suele desconocer su impacto financiero. (Santos, 2010) Se considera a los costos como los datos evidenciados por el sistema de información contable de la empresa, donde los costos visibles presentan tres características:

- Una denominación
- Una medida
- Un sistema de control

Si un costo no cumple con estas características se considera un costo oculto. Desde esta perspectiva se entiende como la traducción monetaria de las perturbaciones generadas por una diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real, esto como resultado de las interacciones entre las estructuras de la empresa y los comportamientos humanos. (Savall Henri, 2008).

Los costos ocultos se clasifican en dos categorías:

- Costos que a veces son incluidos en las cuentas de cargas (costos visibles) pero repartidos en diferentes rubros contables y que repercuten de manera importante en la columna Debe de la cuenta de resultados.
- Costos que no están registrados en las cuentas de productos o ingresos (desempeños visibles) considerándolos como pérdidas de beneficios evaluados en términos de pérdida de valor añadido. Este tipo de costo reviste una incidencia negativa en la columna haber de la cuenta de resultados.

No se debe considerar a los costos ocultos como pérdida o un déficit, sino que representan una fuente de recursos mal utilizados y que aún son aprovechables parcialmente, en otras palabras, son una fuente de recursos potenciales y de mejoramiento del desempeño global de la empresa.



Figura 2.5. Vínculo entre disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y componentes económicos de los costos ocultos  
FUENTE: Savall, H., Zardet, (2006).

### CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se presenta puntos referentes al entorno en el que se desarrolla la industria restaurantera, la dimensión de la industria restaurantera, las afecciones en este sector, la industria restaurantera en México, y Yucatán, y las afecciones que ha sufrido, para de esta forma tener un panorama más amplio que nos ayude a percibir mejor este contexto en el que nos encontramos.

#### 3.1. Clasificación de las PyMEs en México

La Pequeña y Mediana Empresa (PyME) en México tiene un gran potencial de desarrollo, ya que según las más recientes cifras que genera la Secretaría de Economía existen cerca de 4'000,000 de empresas catalogadas como PyMEs, lo que representa el 99.8% del total de las empresas que operan en nuestro país, y que además dan empleo al 72% de la población económicamente activa, generando aproximadamente el 52% de participación del PIB nacional. Las empresas PyME se catalogan tradicionalmente basándose en dos rubros principales, por el número de empleados que tiene la empresa, y/o bien por el monto total facturado en el año. Una clasificación de este tipo la podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 3.1. Estratificación original de las MiPyMEs por Tamaño y Sector Económico.

Tamaño de Empresa	Número de personas ocupadas por Sector Económico		
	Manufacturas	Comercio	Servicios
Micro	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Cámara de Diputados (2017, 19 de mayo)

Consecuentemente se consideran de suma importancia por los índices de empleo que generan para la población, por dinamizar las actividades económicas con el consumo interno y por la distribución de la riqueza en la sociedad en la que se encuentran. Por su naturaleza, estas empresas cuentan con una gran capacidad de adaptación a los cambios del mercado como operar con recursos limitados, lo que las vuelve flexibles en sus requerimientos de capital, consecuentemente no suelen presentar resistencia a los cambios (Sánchez, García, y Gutiérrez, 2011).



### **3.1.1. Importancia de las Pymes en México**

De acuerdo con ProMéxico (2013), las Pymes constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y también por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. Según INEGI (2014), en México existen aproximadamente 4,015,000 unidades empresariales, de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas Mi Pymes que generan 52% del PIB y 72% del empleo (ProMéxico, 2013), consecuentemente las Pymes se han convertido en una importante fuente de trabajo en el país (Ibarra, 2017).

Las Pequeñas y Medianas empresas son las responsables de levantar las economías nacionales ya que aportan a la producción y distribución de bienes y servicios, impulsando el desarrollo económico, tienen la tendencia a realizar actividades autónomas relacionándose con empresas más grandes siendo sometidas por estas, minimizando su desarrollo o estableciendo su interdependencia, además de tener escasa participación en inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, lo que las lleva a estar estancadas en su propio crecimiento (COEPES, 2015 ).

Las Pymes comprenden alrededor del 90% de las empresas constituidas en el país, aunque como dato importante: de cada 100 empresas que se crean 90 no llegan a los dos años. Hay una alta rotación de estas ya que, así como mueren, se crean una gran cantidad de empresas nuevas, haciendo que la mayor parte de esta expansión empresarial sean de iniciativas de autoempleo con sobrevivencia precaria. La falta de competencia y de la desaparición de las Pymes en México se agudiza ya que el mercado mexicano ya no está protegido por barreras arancelarias y no arancelarias que den a las Pymes un posicionamiento en un nicho específico, sino compitiendo con productos vendidos del exterior, con valor agregado y a precios más bajos. Así que es conveniente que sean consideradas organizaciones pequeñas con rasgos sociales, o de una naturaleza familiar con el objetivo de sostenerse en el mercado, con el fin de mantener y dar prosperidad a la familia. (COEPES, 2015).

### **3.2. La Industria Restaurantera en México**

La industria restaurantera se define como: los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. Se caracteriza por no efectuar ningún procedimiento de

conservación o envasado del producto; existiendo así una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo. La generación de valor en esta industria toma en cuenta dos aspectos: lo tangible, con la preparación misma de los alimentos, y la parte intangible, con el servicio o atención que recibe el consumidor (CANIRAC, 2014). En el 2010 La gastronomía mexicana fue, al ser declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), lo cual favorece nuestra economía al ser uno de los atractivos para turistas nacionales y extranjeros, ya que se apoya en productos originarios y una gran creatividad en sus cocineros, combinando técnicas contemporáneas que le otorgan el carácter de innovación y adaptación constante (Fernández, 2016). En México, la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, además la mayoría de los comercios y restaurantes están integrados por Pequeñas y Medianas Empresas (CANIRAC, 2012). La afluencia más significativa se da en restaurantes de destinos turísticos y de playa, debido al turismo nacional y extranjero, apoyando a la generación de empleo.

### 3.2.1. Dimensiones de la Industria Restaurantera en México

La Industria Restaurantera se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. Se caracteriza por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto; existiendo así una brecha temporal muy corta entre la preparación de los alimentos y bebidas y su consumo, lo que descarta la formación de inventarios. La generación de valor en esta industria toma en cuenta dos aspectos: lo tangible con la preparación misma de los alimentos, y la parte intangible, con el servicio o atención que recibe el consumidor.

La unidad de observación a través de la cual se obtiene información sobre esta actividad económica es el establecimiento que INEGI define como: la unidad económica que, en ubicación física, asentada de manera permanente y delimitada por instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora para proporcionar algún tipo de servicio de preparación de alimentos.

Una de las modalidades de este tipo de unidad son los establecimientos semifijos, con estructuras rústicas o frágiles y anclados al piso, tales como los puestos o locales de lámina. También se incluyen aquellas viviendas en las que se proporcionan estos servicios.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2013) los Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas se encuentran clasificados dentro del Sector 72. De acuerdo con el Censo Económico 2014, este sector contempla 568,866 unidades económicas, de las cuales el 97%, es decir 544,937 pertenecen al subsector 722 de servicios de preparación de alimentos y bebidas.

Separando las ramas de preparación de alimentos por encargo (7223) y Centros nocturnos, bares, cantinas y similares (7224); 515,059 establecimientos se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, es decir, el 9.1% del total nacional.

### **3.2.2. La industria restaurantera en Yucatán**

La industria restaurantera en Yucatán es uno de los sectores mas importantes para la actividad del estado, ya que de ella depende gran cantidad de empleos, según la CANIRAC es muy significativa porque representa el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) de Yucatán y actualmente generamos alrededor de 62,000 empleos.

Mérida está libre de la inseguridad y la inestabilidad, dos rubros negativos para el sector restaurantero, el cual está libre de violencia en Yucatán, afirmo el ex presidente nacional de la Cámara Nacional e la Industria Alimenticia y Productos Condimentados (Canirac), Francisco Fernández Alonso.

La gastronomía mexicana se posiciona cada vez más como una referencia internacional, y que uno de los factores del crecimiento turístico nacional es la diversidad de platillos y guisos de la cocina de nuestro país, ampliamente conocido y publicitados como uno de los mas ricos del mundo.

El crecimiento turístico, económico y de inversiones en Yucatán ahora se ve reflejado en la industria restaurantera, ya que a medida que pasa el tiempo, este sector va cobrando mas crecimiento, mas empresarios ven con buenos ojos invertir en Yucatán en ese sector, ya que el turismo es un factor importante con el que se cuenta para poder obtener esos crecimientos en ese ramo.

### **3.2.3. Afecciones en la industria restaurantera por la pandemia**

El 2020 será un año que pasará a la historia moderna gracias a la pandemia ocasionada por el Coronavirus Covid-19, un enemigo invisible a los ojos, pero que ha tenido la fuerza de invadir con sigilo al mundo entero.

El principal problema que trajo consigo el Coronavirus Covid-19 es su alta tasa de contagio, característica que ha orillado a todas las naciones -incluido México- a tomar una solución extrema: el distanciamiento social. A medida que los gobiernos y expertos en salud pública enfatizan en la importancia de la “sana distancia” y #QuédateEnCasa como formas de frenar la propagación del contagio, industrias enteras comienzan a vivir los estragos, siendo el sector restaurantera uno de los más afectados.

Los efectos de una pandemia son devastadores para cualquier sector económico, en especial para el sector restaurantera. Estamos acostumbrados a ver restaurantes llenos y algunos hasta con lista de espera, y ver estos establecimientos cerrados durante un largo periodo de tiempo, es verdaderamente desgarrador.

Para muchos empresarios, dueños de restaurantes, es complicado mantener la plantilla con un establecimiento cerrado, algunos optaron por hacer recorte de personal, afectando a familias enteras, unos trabajan con la mitad del personal y con servicio solo para llevar y otros por desgracia decidieron cerrar definitivamente sus puertas.

Para diversos organismos públicos y privados, los restaurantes mexicanos están experimentando una auténtica “tragedia” pues por cada día que pasa de la cuarentena que ha guardado a millones de mexicanos, los cierres comienzan a darse en todo tipo de restaurantes (sin importar su antigüedad o tradición).

Sin duda, la emergencia sanitaria actual ha orillado a miles de empresarios restaurantera a encontrarse ante la disyuntiva de cerrar temporalmente o incluso definitivamente. Sin embargo, esta época de crisis también puede verse como un momento de oportunidad, no solo para la sobrevivencia, sino para un cambio definitivo en los modelos tradicionales.

Es momento de que los empresarios empiecen a pensar en estrategias que ayuden a planificar sus acciones en el corto y mediano plazo, contemplando en todo momento la liquidez del negocio.

### **3.3. Corporativo Italmid**

Oliva es un restaurante de comida italiana, el cual tuvo sus inicios en el 2014, en ese año se inauguró la primera sucursal que tiene por nombre Oliva Kitchen el cual te transporta a la cocina de una abuela italiana. Ofrece un menú a base de platillos tradicionales italianos junto con recetas originales de pastas, paninis, y ensaladas, utilizando productos frescos tanto locales como importados desde Italia.

Años después le tocó el turno a Oliva Enoteca la cual se encuentra en una antigua casa del Centro Histórico de Mérida Yucatán. Ofrece un menú de alta cocina italiana en un ambiente chic industrial. Su lista extensa de más de 180 etiquetas de vinos ha sido seleccionada personalmente por el Chef para complementar el menú, el cual está constantemente reinventándose para ofrecer platillos nuevos y de temporada.

Como tercera sucursal tenemos a Oliva Patio, en el norte de la ciudad de Mérida, ofrece a sus clientes un espacio acogedor con un comedor moderno, y un patio privado con pérgolas de madera y árboles de Chaka. Manteniendo la misma esencia y sello de Oliva Enoteca, Oliva Patio cuenta con el entorno ideal para una comida casual, y por la noche se transforma en un lugar de ambiente y moda. La cocina a vista de los comensales prepara platos tradicionales de la cocina italiana junto con recetas innovadoras y originales.

En el 2018 toco el turno de inaugurar Oliva al Mare, el cual se encuentra sobre el Malecón de La Paz Baja California Sur. Ubicado en el segundo piso del Hotel Posada de las Flores, brinda a sus clientes un elegante comedor y un bar con vistas incomparables sobre el Mar de Cortés. El menú ofrece una variedad de mariscos y pescados locales elaborados al estilo italiano, inspirado en los productos locales del mar, vegetales orgánicos, y productos importados directamente de Italia. El bar es el lugar ideal para disfrutar una variedad de cócteles frescos y originales junto con una carta de vino seleccionada.

Luego tenemos a Oliva Al Voló, ubicado en Paseo 60 en la Ciudad de Mérida, el cual abrió sus puertas en 2019, ofreciendo a sus clientes su fabuloso menú rico en pastas y ensaladas, para deleitar a sus clientes.

Y por último tenemos a Oliva Osteria, la cual tuvo sus inicios en febrero de este año, se encuentra ubicado en el fraccionamiento La florida, en la plaza Odara.

Todo el corporativo cuenta con aproximadamente 100 personas, los cuales, distribuidas en las sucursales antes mencionadas, Oliva Enoteca, Patio, Al Mare y Osteria cuentan con un

gerente, un chef encargado de cocina, de meseros, barman, panadero/postres, hosstes, lava lozas, cocineros y meseros, mientras que Oliva Kitchen, y Al Voló cuentan con Cajero/mesero, cocinero, lava loza, y el área administrativa que se confirma de contabilidad, facturación, administración, recursos humanos y compras.

El proyecto de investigación se centra en la sucursal mas grande que es el restaurante Oliva Enoteca y el área administrativa, este primero con aproximadamente 25 personas en las áreas mencionadas anteriormente, y el área administrativa conformada por 8 personas.

## **CAPITULO IV. MARCO METODOLOGICO**

En este capitulo se hace una descripción de la metodología que se utilizó para poder dar una respuesta a las preguntas de investigación planteadas, y así cumplir con los objetivos propuestos, las opciones metodológicas que se tomaron en cuenta, el tipo de investigación a realizar y los instrumentos utilizados.

### **4.1. Revisión de opciones metodológicas.**

#### **4.1.1. Método socioeconómico**

La metodología del análisis socioeconómico es un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, es una metodología de intervención creada en Francia por Henri Savall en 1976, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, etc. (Pérez Hernández, Vargas Vega, & Jiménez Alvarado, 2011).

Con fines de implementar mejoras a largo plazo tanto a nivel del rendimiento social como del rendimiento económico de una organización, un diagnóstico Socioeconómico es la primera etapa de una intervención Socioeconómica. Aplicando esta metodología, es posible determinar cuáles son los problemas que afectan el desarrollo de una compañía, sus costos, funcionamientos ocultos, y las causas que los provocan. El ISEOR (Instituto Socioeconómico de Empresas y Organizaciones) ha podido realizar desde 1973, más de 1100 intervenciones en organizaciones públicas y privadas en 31 países en 4 continentes (Dávila, 2012).

Han surgido distintos enfoques, técnicas y metodologías que destacan el papel del ser humano como pieza clave de los procesos organizacionales. Tal es el caso de la gestión socioeconómica que busca un reparto más eficaz entre poderes formales y reales, a través de mostrar a los actores que los juegos de poder usuales tienen consecuencias negativas, bajo la forma de disfuncionamientos y costos ocultos, por lo que se tiene que negociar con ellos la realización de objetivos de reducción de éstos (Savall & Zardet, 2009).

Asimismo, pretende crear un bienestar compartido por medio de presuponer que la mejora de los resultados financieros sostenibles sólo es posible cuando mejoran las condiciones de trabajo de los miembros de la organización (ISEOR, 2008).

En principio la teoría socioeconómica se propone constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión y de administración no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y de recursos que existen y que están latentes en las empresas: como los costos ocultos, que representan en general el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de administración y gestión (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).

#### **4.1.2. La intervención del desarrollo organizacional**

La intervención del desarrollo organizacional es una secuencia de actividades, acciones y procesos, que se proponen ayudar a la empresa a mejorar su desempeño y eficiencia. El Diseño de intervención o plan de acción, se inspira en un diagnóstico riguroso y tiene por objeto mejorar algunas áreas del funcionamiento identificadas en el diagnóstico.

La intervención abarca desde programas estandarizados que han sido elaborados y aplicados en muchas empresas, hasta programas bastante especiales adaptados a una compañía o departamento en particular. (Cummings, 2007).

Las intervenciones deben basarse en un cuidadoso diagnóstico, ya que tienen por objetivo resolver problemas específicos y mejorar áreas particulares de la organización en las que se detectaron diversos tipos de problemas. (Guízar, 2008).

Tipo de intervenciones del desarrollo organizacional.

A continuación, se presentan diferentes tipos de intervenciones de D.O. conocidas como intervenciones clásicas.

- Intervenciones en aspectos estratégicos: este tipo de intervenciones se centran en la manera que una empresa se sirve de sus recursos para lograr una ventaja competitiva en el ambiente global. Buscan cambios estratégicos, son pertinentes ante procesos de fusión o adquisición e implican aprendizaje organizacional y establecimiento de alianzas y redes. (Cummings, 2007). Dice relación con el tipo de productos o servicios que una empresa ofrecerá, los mercados donde se compete, su relación con el entorno y la manera de transformarse para no rezagarse ante las condiciones cambiantes. Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo ganar ventaja competitiva? ¿Qué funciones, productos, servicios, mercado?, ¿Cómo relacionarse con el medio ambiente?, ¿Qué valores establecer para guiar el funcionamiento organizacional?, etc. Las principales intervenciones se realizan en los niveles grupal y organizacional. A nivel grupal destacan: Organizaciones autodiseñadas y Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento; Finalmente, a nivel organizacional encontramos: Cambio estratégico integrado, integración de fusiones y de adquisiciones, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento, alianzas, redes, cambio cultural y organizaciones autodiseñadas.
- Intervenciones en aspectos tecno-estructurales: este tipo de intervenciones está dirigida a la tecnología y estructuras para vincular personas. Incluye actividades del desarrollo organizacional relacionadas con el diseño de la empresa, con la participación de los empleados y el diseño del trabajo. Por ejemplo: cómo dividir el trabajo en departamentos y cómo coordinarlos para impulsar la orientación estratégica o tomar decisiones de cómo entregar los productos y servicios o cómo vincular el personal a las tareas. (Cummings, 2007). Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo hacer la división del trabajo?, ¿Cómo coordinar las distintas unidades o departamentos?, ¿cómo generar los productos o servicios?, ¿Cómo hacer el diseño de los puestos de trabajo?, etc. Las principales intervenciones a nivel individual son Empresas con gran involucramiento y Diseño del Trabajo; Las principales intervenciones a nivel grupal: reingeniería, estructuras paralelas,



empresas con gran involucramiento, administración de la calidad total y diseño del trabajo; Finalmente, las principales intervenciones a nivel organizacional son: Diseño estructural, reestructuración (downsizing), reingeniería, estructuras paralelas, empresas con gran involucramiento y administración de la calidad total.

- Intervenciones en aspectos de recursos humanos: este tipo de intervenciones busca integrar de manera exitosa el personal a la empresa. Consisten en captar personas idóneas para la compañía, fijarles metas. Evaluar y premiar su desempeño, asegurarse de que progresen en forma profesional y aprendan a manejar el estrés. (Cummings, 2007). Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo reclutar y seleccionar gente competente?, ¿Cómo establecer metas y recompensas a la gente?, ¿cómo planear y desarrollar la carrera del personal?, etc. Las principales intervenciones a nivel individual son: Establecimiento de metas, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas, planeación de carrera y desarrollo profesional, administración de la diversidad de la fuerza de trabajo y bienestar de los empleados; Las principales intervenciones a nivel grupal: Establecimiento de metas, evaluación del desempeño, sistemas de recompensas y administración de la diversidad de la fuerza de trabajo. Finalmente, la principal intervención a nivel organizacional es la que se hace sobre sistemas de recompensas.
- Intervenciones en el proceso humano: dirigidos a los miembros de una empresa y a sus procesos de interacción. Tienen que ver con los procesos sociales que ocurren entre los empleados: comunicación, toma de decisiones, liderazgo y dinámicas de grupo (resolución de conflictos y formación de equipos). (Cummings, 2007). Este tipo de intervenciones responde a las preguntas: ¿Cómo comunicarse?, ¿cómo resolver problemas?, ¿Cómo tomar decisiones?, ¿cómo interactuar?, ¿cómo establecer liderazgos?, etc. Las principales intervenciones a nivel individual son Coaching y capacitación e intervención de un tercero; Las principales intervenciones a nivel grupal: consultoría de procesos, intervención de un tercero, construcción de equipos, junta de confrontación y relaciones intergrupales; Finalmente, las principales intervenciones a nivel organizacional son: Junta de confrontación, relaciones intergrupales e intervenciones en grupos grandes. En conformidad con la

teoría de sistemas, los aspectos anteriores están interrelacionados y hay que integrarlos.

## Desarrollo Organizacional

### *Tipos de intervenciones en D.O.*

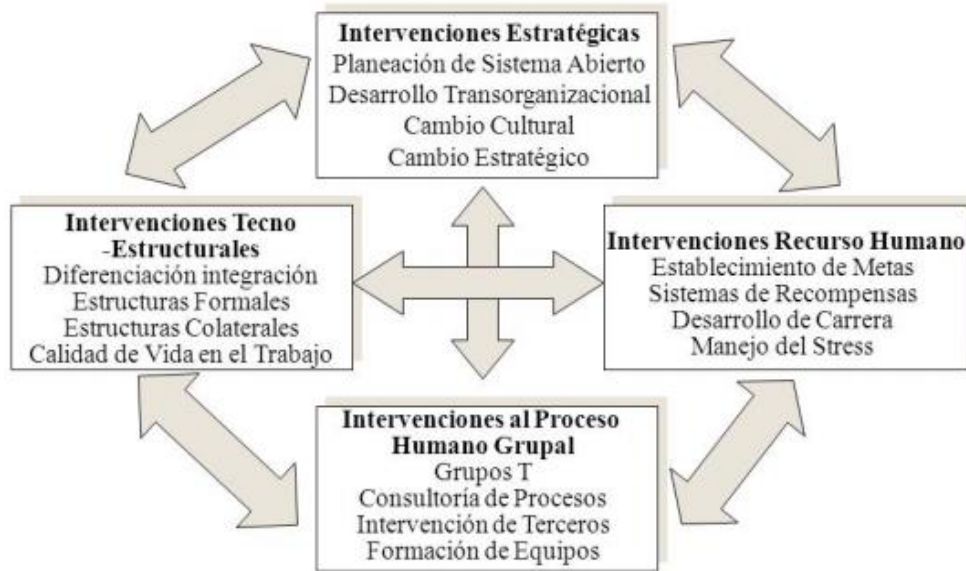


Figura 4.1. Intervención en el Desarrollo organizacional.

Fuente: Savall, Zardet, & Bonnet, (2008).

Los tres principales modelos de intervención para el DO se describen a continuación:

1. Modelo de proceso organizacional relacionado con cambio en el comportamiento.

Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización. El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el role playing. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes. Entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar.

2. Modelos del proceso organizacional relacionados con cambios estructurales. Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización. Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

3. Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento. Según Reddin los directivos deben crear conciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad. Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización.

#### **4.1.3. El estudio de caso**

Para Hernández-Sampieri, et al., (2010) el estudio de caso es una investigación que, mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto, se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría; y citan a Mertens (2005) quien define el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo organización, proceso, etc., que es visto y analizado como una entidad.

Gerring, (2004), señala que el estudio de caso consiste en la investigación intensiva de un fenómeno con la finalidad de comprenderlo en profundidad. Dicho fenómeno se convierte en la unidad y puede ser una persona, organización, revolución, etc.

Características que definen a un estudio de caso:

1. El estudio de caso se centra en eventos, situaciones, procedimientos, actividades, individuos, grupos u organizaciones que son representativas o típicas. Por ejemplo, una investigación sobre:
  - Un cambio de programa educativo en una escuela (evento).
  - La deserción de alumnos en una escuela (situación).
  - El mecanismo de contratación en una empresa (procedimiento).
  - Los factores que influyen en la elección de un software (actividad).
2. El fenómeno objeto de estudio se investiga en su contexto real, delimitado en tiempo y espacio. Por ejemplo, se investiga:
  - El cambio de programa educativo en una escuela en particular y en un tiempo determinado.
  - La deserción de alumnos en determinado plantel en un período señalado.
  - Los procedimientos de contratación en una empresa y por un tiempo establecido.
  - Los factores que influyen en la elección de un software a partir de que se adquirió el equipo de cómputo en una determinada organización.
3. El fenómeno objeto de estudio es rico y extensamente descrito porque se emplean varias fuentes de información: Anécdotas, observaciones, narrativas producto de entrevistas originales y otros recursos literarios que recrean vívidamente la complejidad de las variables inherentes al fenómeno. Para ilustrar y dar continuidad a los ejemplos anteriormente expuestos:
  - Para el cambio de programa en una escuela el director explica la transición experimentada del programa anterior al actual y se incluyen registros, entrevistas a docentes, entrevistas grupales, índices de desempeño académico, etc.

- En cuanto a la deserción de alumnos, se busca información sobre los estudiantes, su familia, padres, contexto socioeconómico y ambiente social para ilustrar porque algunos estudiantes abandonan la escuela.
- Respecto al procedimiento de contratación de una empresa se presenta una historia narrativa que ejemplifique éste e incluye entrevistas al personal de recursos humanos, aspirantes, personal contratado y no contratado que participaron en dicho procedimiento.
- Para los factores que influyen en la elección de un software se investigan ejemplos reales de la variedad de prácticas actuales que influyen en la toma de decisiones en relación con la adquisición de ciertos softwares.

Fases en la investigación del estudio de caso:

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2010) y Yin (2003) las fases a seguir en la investigación de un estudio de caso son:

- Planteamiento del problema
- Definición de proposiciones o hipótesis.
- Determinación de la unidad o unidades de análisis.
- Delimitación del contexto que rodea al caso o casos.
- Identificación de las fuentes de información y diseño de los instrumentos de medición. Propuesta de la lógica que vincula los datos con las preguntas y proposiciones.
- Análisis de la información recopilada.
- Definición de los criterios empleados para interpretar los datos y efectuar inferencias.  
Elaboración del reporte de resultados.

## **4.2 Tipo de investigación**

### **4.2.1. Propósito de la investigación**

Esta investigación debido a su propósito fue de intervención profesional, ya que se interactuó directamente con la empresa, para que de esta manera podamos tener un entendimiento de la

situación actual que se presenta, y de esta manera poder construir conocimientos útiles para poder modificar o mejorar la situación inicial de la empresa.

#### **4.2.2. Naturaleza de la intervención**

Esta investigación pretende poder emplear una intervención de naturaleza técnica, conductual y estructural dentro de la organización, que le permita poder generar cambios positivos dentro de ella y así atender a sus necesidades para ir creciendo de manera favorable, logrando sus objetivos establecidos.

#### **4.2.3. Perspectiva disciplinaria**

Esta investigación es de tipo multidisciplinaria, ya que se enfoca en el modelo de gestión socioeconómica y ambiental en el Restaurante Oliva, con lo que podremos conocer cuales son los disfuncionamientos y costos ocultos que se ven afectados en el día a día, y el entorno social que se presenta en el restaurante.

La multidisciplinaria hace referencia a las distintas disciplinas, a la división de los campos científicos, al desarrollo y necesidades de las ramas del saber, a lo más específico y propio del desarrollo científico técnico y a la profundización de los conocimientos.

#### **4.2.4. Ámbito de la intervención**

El ámbito de intervención fue organizacional, ya que se trabajó con el Restaurante Oliva, esta intervención pretende poder generar un cambio económico, social y ambiental dentro del restaurante, buscando poder disminuir los disfuncionamientos, costos ocultos, mejorar la organización del trabajo, la formación integrada de las actividades dentro de la empresa.

#### **4.2.5. Sector de impacto**

Esta investigación tiene un impacto importante en la industria restaurantera, mas que nada en lo social, económico y ambiental, con esta investigación se podrá saber cuales son los problemas y disfuncionamientos que se presentan en la empresa, y como poder solucionarlos, y tener un impacto positivo dentro de la organización, ya que como sabemos la industria

restaurantera es un sector importante en el estado y día con día se debe ir innovando para poder competir con las demás empresas del sector.

#### **4.2.6. Enfoque de la investigación**

En este sentido, el método cuantitativo de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y, una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

Esta investigación se realizará con un enfoque cuantitativo, ya que se intenta poder medir cuales son los disfuncionamientos y costos ocultos que pueden darse dentro de la organización a lo largo de sus actividades desarrolladas, y de esta manera podremos identificar de que manera poder implementar estrategias que nos permitan poder mejorar el funcionamiento de la empresa, y de esta forma pueda lograr sus objetivos.

#### **4.2.7. Profundidad o alcance**

Esta investigación de acuerdo con su profundidad será de tipo descriptiva ya que busca poder especificar cuales son las propiedades importantes y relevantes del objeto de estudio, y explicativa, y que indagaremos en cuales son las causas de los problemas que se presentan en la organización.

En cuanto a los propósitos de las investigaciones de alcance descriptivo, Hernández et al. (2010) apuntan lo siguiente: Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 80).

Según Hernández et al. (2010), los estudios explicativos: Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p. 84).

#### **4.2.8. Origen de la información**

El origen de la información es de campo, ya que se realiza una encuesta el cual aborda las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, la comunicación-coordinación-concertación, la formación integrada, y la planeación estratégica que se tiene. En los cuales podemos darnos cuenta de las situaciones que se presentan en la empresa, ya que nos permitirá tener una información fidedigna, que dé un mayor grado de credibilidad al estudio de campo.

Según Fidias, A. (2012). La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

#### **4.2.9. Horizonte temporal**

El horizonte temporal de la presente investigación es de lo que ocurre actualmente dentro del sector restaurantero, la información se obtiene entre los periodos 2020-2021, la investigación es transaccional, ya que se lleva a cabo en un momento específico, es el período de tiempo que transcurre desde que comienza el proyecto hasta que finaliza.



### 4.3. Diseño de la investigación

A continuación, se describe el diseño metodológico a seguir acorde al modelo de mejoramiento.

Tabla 4.1. Etapas del Modelo del Mejoramiento Socioeconómico

Etapas del Modelo del Mejoramiento Socioeconómico		
Etapas	Descripción de la intención	Descripción de las actividades
Entrevista con el responsable del microespacio	Crear confianza, con escucha crítica y lúcida respeto a todo lo que menciona el entrevistado, pero no creer todo lo que dice.	Primer encuentro con la empresa, ¿Qué se explica el enfoque con el que el modelo ayudará a definir el tipo de intervención y estrategia a seguir para ofertar nuestra propuesta?
Observación del microespacio.	Conocer y analizar las posibles causas de falta de confianza que no siempre mencionan los actores involucrados.	Observación directa de duración corta, sin intervenir ni alterar el ambiente para que sea válido, asistiendo a realizar cualquier actividad común para apreciar cómo funciona, ya que, al ser advertidos, se podrían comportar de manera diferente al sentirse monitoreados.
Entrevistas y observación para la identificación de disfuncionamientos.	Detectar cuales son las frases-testimonios que invocan los disfuncionamientos mencionados por los actores.	A todos los trabajadores en los diferentes niveles de jerarquía se les aplico la misma entrevista, la cual fue individual, y estructurada. Cada una de estas entrevistas tendrá una duración de 20-30 minutos aproximadamente.
Recopilación y análisis de documentos.	Identificar las ideas-fuerza, implícitas en los testimonios, relativas a las 6 categorías propuestas por el modelo.	Se clasifican las frases-testimonio en alguno de las 6 dimensiones, se analiza el conjunto de frases-testimonio clasificadas en cada subtema, para obtener la(s) idea-fuerza o idea general que resuma dichas frases-testimonio.
Entrevista y observación para la identificación de costos ocultos.	Se busca conocer la causa raíz e ir descubriendo los costos ocultos que propicia la regulación de cada	Una vez identificados los disfuncionamientos, se procede al cálculo de costos ocultos. Para la realización del cálculo de costos

	disfuncionamiento detectado, a partir de la comprensión global de la empresa.	ocultos es necesario determinar el factor de oportunidad
Análisis de datos y presentación de resultados.	Se seleccionan las ideas-fuerza que aparezcan como relevantes según la opinión del experto, ya sea por su frecuencia de aparición, o por ser un tema tabú, o por la magnitud de los costos ocultos, las que el consultor considere esenciales para sugerir un plan de mejora o de prevención de riesgos.	A partir de las frases testimonio obtenidas de la aplicación de entrevistas se obtuvo un inventario de disfuncionamientos y se cuantificaron los costos ocultos en condiciones de trabajo, organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica.

Fuente: elaboración propia (2021).

#### **4.4. Unidad de análisis, población y muestra**

La unidad de análisis en esta investigación es Grupo Italmid, el cual se componen de 6 sucursales de Restaurantes y las oficinas, las cuales se componen del área contable, administrativa, facturación, compras, y RH.

Ahora bien, para efectos de esta investigación se determina como población a todos los posibles beneficiarios o interesados en la implementación del modelo de gestión socioeconómica y ambiental, esto quiere decir que sería todo Grupo Italmid, sin embargo, nuestra muestra únicamente sería las oficinas y la sucursal Oliva Enoteca, la cual es la matriz de todas las sucursales.

#### 4.5 Definición conceptual y operacional de las variables o indicadores

La interacción de las estructuras y los comportamientos en una empresa crea seis familias de disfuncionamientos. Estas familias constituyen a la vez variables explicativas del funcionamiento y ámbitos de soluciones para los disfuncionamientos identificados en el diagnóstico de la empresa.

DISFUNCIONAMIENTOS	TEMAS	PREGUNTAS A REALIZAR	INDICADORES	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Condiciones de trabajo	Materiales y suministros	¿Cuentas con todos los materiales o herramientas para realizar eficientemente tu trabajo?	Disponibilidad percibida de materiales y herramientas requeridas en el trabajo	Probabilidad de que las herramientas y materiales necesarios para realizar una actividad estén disponibles en el área de trabajo.
	Acondicionamiento y arreglo de los locales	¿Qué remedios aplica, y cuanto tiempo le lleva aplicar los remedios?	Grado de inconsistencia percibido entre los procedimientos establecidos y los requeridos para realizar el trabajo Magnitud del tiempo empleado en aplicar remedios	Nivel de falta de estabilidad que se percibe en los procedimientos y actividades que se realizan en el trabajo Grado de tiempo que se emplea para realizar los remedios necesarios en las actividades
	Ruido ambiental	Para comunicarte con tus compañeros, ¿Debes hablar muy alto? o por el contrario ¿Te cuesta trabajo poder escuchar a tus compañeros?	Facilidad para recibir y dar información verbal a los compañeros de trabajo.	Capacidad de poder comunicar a los compañeros de trabajo de manera certera alguna información, así como la comprensión que pueda tener de la información recibida.
	Carga física de trabajo	En tus labores diarias, ¿consideras que trabajas más que tus demás compañeros de área? ¿Quién es la persona que realiza más actividades en tu área? ¿Por qué crees que sea así?	Nivel de equidad en la distribución de las cargas de trabajo	Grado de igualdad en la distribución de las cargas de trabajo que se lleven acabo en la empresa.
	Condiciones físicas de trabajo	¿Realizas esfuerzos grandes en tu trabajo diario?  ¿Algo representa un gran esfuerzo físico? (p. ejemplo cargar cosas pesadas, estar de pie por mucho tiempo, etc.) Menciona las ventajas (comodidades) que tiene tu lugar físico de trabajo (salón, cocina, parrilla, caja, etc.). Menciona las desventajas (incomodidades) que tiene tu lugar físico de trabajo.	Grado de sobreesfuerzo físico requerido y nivel de incomodidad al realizar el trabajo	Exigencia física excesiva a la hora de realizar su trabajo, así como el grado de incomodidad que presente el personal al momento de realizar sus actividades
	Horarios de trabajo	¿Estás conforme con tu horario de trabajo? ¿Por qué?	Pertinencia percibida del horario de trabajo	Aptitud que el personal tiene con referencia a su horario de trabajo.
	Ambiente de trabajo	¿Cómo consideras el ambiente con tus compañeros de área? ¿Cómo consideras tu relación con las otras áreas? ¿Existe algún área con la que tengas conflictos? ¿A qué se deben?	Grado de conflictividad dentro del área Grado de conflictividad con otras áreas	Grado de desacuerdo u oposición dentro del área de la empresa Grado de desacuerdo u oposición con respecto a otras áreas de la empresa

Figura 4.2. Indicador del disfuncionamiento condiciones de trabajo  
Fuente: elaboración propia (2021).

DISFUNCIONAMIENTOS	TEMAS	PREGUNTAS A REALIZAR	INDICADORES	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Organización del trabajo	Repartición de las tareas, misiones, funciones.	¿Sabes qué es lo que debes hacer cada día? ¿Cuáles son las tareas que no puedes dejar para después? ¿Qué sucedería si faltas un día a tu trabajo?	Grado de planeación de la jornada laboral, Nivel de conciencia respecto a tareas impostergables, Sustituibilidad temporal percibida	Nivel de planeación con referencia a la jornada de trabajo, del mismo modo tener en cuenta las actividades que no se pueden postergar en la organización.
	Interés de trabajo	¿Te gusta (Disfrutas) lo que haces?	Satisfacción con el trabajo en general, nivel de motivación intrínseca	Grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo.
	Carga de trabajo	¿Qué actividades están a tu total responsabilidad?	Grado en el que se comparten las responsabilidades en el área	Se encarga de dictaminar cuando una o dos personas comparten responsabilidades en el área de trabajo.
	Autonomía en el trabajo	¿Conoces las reglas y procedimientos para llevar a cabo tu trabajo de manera normal?	Grado de estructuración de las actividades diarias	Roles que se tienen establecidos para la realización de tareas dentro de la empresa.
	Reglas y procedimientos	¿Conoces que hacer en caso de contratiempos?	Grado de estructuración de respuesta ante contingencias, Capacidad de respuesta por parte del trabajador	Aptitud que el trabajador tenga para poder actuar ante cualquier contingencia que se pueda presentar en la empresa o en su área de trabajo
	Organigrama	¿Sabes quién es tu jefe directo? ¿Sabes a qué personal tienes a cargo?	Claridad en las relaciones jerárquicas	Que los miembros de la empresa tengan claro el organigrama y como es su estructura, para que de esta forma puedan acudir con la persona adecuada en determinada situación.
	Regulación del ausentismo	¿Cada cuánto pides permisos para faltar? ¿Conoces que alguien en tu área o en otra que falte con regularidad? ¿Por qué crees que sea? ¿Qué sucede cuando pides permiso para faltar?	Grado de ausentismo laboral, Facilidad percibida para solicitar permisos para faltar	Consiste en el abandono del lugar de trabajo, así como de los deberes que se tenga.

Figura 4.3. Indicador del disfuncionamiento organización del trabajo  
Fuente: elaboración propia (2021).

DISFUNCIONAMIENTOS	TEMAS	PREGUNTAS A REALIZAR	INDICADORES	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Gestión del tiempo	Respeto de plazos	¿Sabes el tiempo en el que debes realizar todas tus actividades?	Grado de especificación de los tiempos en la programación de las actividades	Consiste en establecer un estándar de tiempo para la realización de las actividades que el personal tenga
	Tareas mal asumidas	¿Cómo afecta algún retraso en tu área?	Grado de conciencia de los efectos de retrasos en la realización de las actividades	Consiste en que el trabajador tenga claro cuales pueden ser los contras de no realizar sus actividades de una manera eficaz.
	Planeación y programación	¿Realizan algún tipo de planeación? ¿Con qué frecuencia? ¿Se respeta esa planeación? ¿Te parece adecuada?	Grado de programación de tareas o actividades a desarrollar, Grado de pertinencia percibida en la programación, Grado de cumplimiento de la programación	Consiste en la preparación de tareas u actividades para que el personal pueda cumplir con ellas, y a su vez poder tener un control de que cada una de ellas se lleve a cabo en tiempo y forma.
	Factores perturbadores de	¿Qué situaciones afectan que se realice a tiempo tu actividad?	Grado de afectación por incumplimiento de tiempos a otras actividades, Magnitud del retraso promedio en las actividades desarrolladas	Grado de cambio o alteración que se pueda producir por el retardo en los tiempos de las actividades a realizar.

Figura 4.4. Indicador del disfuncionamiento de gestión del tiempo  
Fuente: elaboración propia (2021).

DISFUNCIONAMIENTOS	TEMAS	PREGUNTAS A REALIZAR	INDICADORES	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Comunicación, coordinación y concertación	3C horizontal	¿Cómo consideras tu comunicación con tus jefes?	Eficacia percibida de la comunicación vertical	Capacidad de poder percibir la información propuesta entre los trabajadores y sus superiores dentro de la organización.
	3C vertical	¿Consideras adecuada la comunicación entre tus compañeros de área?	Eficacia percibida de la comunicación horizontal	Capacidad de poder percibir la información que se realiza entre las personas que ocupan el mismo nivel en el organigrama de la empresa.
	Transmisión de las informaciones.	Si existe algún cambio en la organización ¿Quién se encarga de comunicártelo?	Claridad en los canales de comunicación ante contingencias	Capacidad de poder comunicarse de manera clara en los canales de comunicación que tenga la empresa ante las contingencias que puedan presentarse.
	Relaciones con los servicios circundantes.	¿Cuáles son los medios (hablando directamente, por mensajes de texto, por teléfono, etc.) que utilizas para comunicarte con tus compañeros y jefes?	Diversidad y eficacia percibida de medios de comunicación	Consiste en la variedad y capacidad de poder entender los medios de comunicación de una forma deseada para el logro de los objetivos.
	3C entre dirección y oficina central o departamento.	¿Has tenido algún malentendido con alguien en la empresa? ¿Por qué? ¿Se solucionó? ¿Cómo se solucionó?	Frecuencia e intensidad de conflictos, Grado de eficacia en el manejo de conflictos	Grado de frecuencia en el que se manifiestan los conflictos dentro de la organización

Figura 4.5. Indicador de disfuncionamiento de comunicación, coordinación y concertación.

Fuente: elaboración propia (2021).

DISFUNCIONAMIENTOS	TEMAS	PREGUNTAS A REALIZAR	INDICADORES	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
Formación integrada	Adecuación formación- em	¿Tenías conocimientos sobre tu trabajo actual, al momento de entrar a laborar en esta empresa? Si tu respuesta fue afirmativa ¿Has aprendido algo nuevo?	Magnitud del aprendizaje logrado en la empresa	Grado de capacidad del aprendizaje obtenido en la empresa
	Competencias disponibles.	¿Has aprendido nuevas funciones o técnicas mientras laboras en este lugar? Si respondiste afirmativamente, ¿Quién fue el encargado de enseñarte?	Claridad en la asignación de la función de formación	Grado de precisión en la asignación de funciones de formación en los miembros de la organización
	Necesidades de formación.	¿Crees que necesitas saber algo nuevo? ¿Actualizar tus conocimientos? ¿Por qué?	Magnitud de necesidad percibida de formación	Grado de carencia percibida referente a la formación de actividades dentro de la empresa

Figura 4.6. Indicador del disfuncionamiento de formación integrada  
Fuente: elaboración propia (2021).

#### **4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

La técnica que se utilizó fue una entrevista estructurada que se le aplicó a los trabajadores de Oliva como se menciona anteriormente se compone de 6 secciones, siendo un total de 43 preguntas las cuales abordan las condiciones de trabajo, la organización del trabajo, la gestión del tiempo, comunicación, coordinación, concertación, la formación integrada y la planeación estratégica, la aplicación de esta encuesta fue de forma individual ya que únicamente se contaba con un iPad, el cual se le entregó a los empleados para que pudieran sentarse a responder cada una de las preguntas, ya que si tenían alguna duda respecto a las preguntas, se podría consultarlas en ese momento.

Previamente a esto se aplicó un instrumento piloto en las sucursales más pequeñas Oliva Kitchen y Al Voló, para de esta forma poder realizar cambios y correcciones hasta poder tener el instrumento actual.

Según Morales, P., Urosa, B. y Blanco, A. (2003). La escala Likert es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación social para medir actitudes. Es una estructura que presenta un conjunto de ítems bajo la forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción (favorable o desfavorable, positiva o negativa) de los individuos.

En consecuencia, este tipo de escala mide actitudes, es decir, que se emplea para medir el grado en que se da una actitud o disposición de los encuestados sujetos o individuos en los contextos sociales particulares. El objetivo es agrupar numéricamente los datos que se expresen en forma verbal, para poder luego operar con ellos, como si se tratará de datos cuantitativos para poder analizarlos correctamente.

Con la finalidad de conocer la situación financiera de la empresa y los disfuncionamientos que se presentan, se realizó primeramente la observación del funcionamiento de la empresa, se platicó con el dueño para que explicara más a detalle como se da la marcha y funcionamiento de cada una de las áreas y de la empresa en general, para después aplicar la encuesta a cada una de las personas involucradas en este análisis.

Para que el personal estuviera enterado de la realización de este estudio, el chef administrativo les comunicó lo que se iba a realizar, se les comentó que se quería lograr con esta investigación y como iba a ser la forma en la que se les iba a aplicar la entrevista, se les



pidió su colaboración para responder las preguntas que se les realizaran haciendo hincapié en que todas las respuestas que se otorgaran no iba a perjudicarlos en su trabajo, ya que lo que se quería era obtener información mas confiable por parte del personal.

Como se menciona a lo largo de la redacción, Al ser una empresa pequeña se optó por hacer entrevistas individuales en el tiempo que no afectaba la operación de la empresa entonces se procedió buscar momentos de baja producción en horarios de trabajo para cada empleado y así poder entrevistarlos individualmente hasta llegar a la totalidad de ellos.

Tabla 4.2. Personal del Restaurante Oliva encuestado

PERSONAL ENCUESTADO		
Oficina	Contabilidad, compras, administración	7 personas
Enoteca	Cocina/lava lozas/limpieza	12 personas
	Meseros/hostess/barman	8 personas
	Total	27 personas

Fuente: elaboración propia (2021)

Tabla 4.3. Duración de la entrevista realizada al personal del Restaurante Oliva

Categoría del personal	Duración de la entrevista	Número de personas
Oficina	2 horas y 20 min	7
Cocina	4 horas 10 min	12
Meseros	2 horas y 40 min	8
total	9 horas y 10 min	27

Fuente: elaboración propia (2021)

Cada una de las entrevistas tuvieron una duración variable, desde los 10 minutos hasta 25 minutos, al ser entrevistas semiestructuradas en base a los cuestionamientos realizados por los subtemas anteriormente descritos, se obtuvo una gran cantidad de información.

La aplicación de las entrevistas y el posterior análisis de la información recabada debe ser clasificada de acuerdo con las ideas fuerza y el disfuncionamiento identificado. A continuación, presentamos la información resumida y esquematizada de acuerdo con Savall y Zardet (2008) en donde mostramos la clasificación de disfuncionamientos - Indicadores y Componentes:

Tabla 4.4. Clasificación de disfuncionamientos-indicadores y componentes

Disfuncionamientos	Condiciones De trabajo	Gestión del tiempo	Comunicación Coordinación y concertación	Organización del trabajo	Formación integrada	Implementación de la estrategia
Indicadores de costos ocultos	Ausentismo	Rotación del personal	No calidad	Falta de productividad	Accidentes de trabajo y enfermedades	
Componentes (Consecuencias financieras)	Sobre salarios	Sobreconsumo	Sobretiempo	No producción	No creación de potencial	Riesgos

Fuente: elaboración propia (2021)

A continuación, se presenta la descripción de los instrumentos que fueron aplicados dentro de la empresa:

Durante este trabajo se realizaron dos tipos de instrumentos, el primero para poder identificar los disfuncionamientos con los que contaba la empresa, y el segundo el cual nos sirvió para poder identificar la gestión ambiental en el restaurante.

El primer instrumento se compone de seis secciones, las cuales abarcan los tipos de disfuncionamiento que existen, los cuales son: Condiciones de trabajo, organización del trabajo, gestión del tiempo, comunicación- coordinación- concertación, formación integrada, y planeación estratégica, en total este instrumento cuenta de 43 preguntas.

En el apartado de condiciones de trabajo se cuenta con 11 preguntas, la organización del trabajo igual de 11 preguntas, la gestión del tiempo se compone de 6 preguntas aplicadas, para la comunicación- coordinación- concertación se ocuparon 6 preguntas, en la parte de formación integrada se aplicaron 4 preguntas, y por último en la parte de planeación estratégica 5 preguntas. Cada pregunta se compone de 5 escalas que van de la A-E, en las cuales tenemos que la A es la situación mas deseable y la E seria la menos deseable.

El segundo instrumento que aplicamos fue en de la gestión ambiental, el cual se compuso de 29 preguntas semiestructuradas, en las cuales se abordo la parte de los residuos solidos, que se hacen con ellos, a donde van, que cantidades de residuos genera el restaurante, cuales son las acciones que se toman para ayudar a disminuir la merma o desperdicios, el agua y la energía eléctrica, los embalajes que se utilizan paras los alimentos, los productos de limpieza que se utilizan, entre otras cosas, este cuestionario se aplico a 6 personas de la empresa que son las que mas allegadas están a estas cuestiones.

#### **4.7. Procedimientos de análisis de la información**

El proceso de datos incluye las funciones de edición y codificación, la edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a la legibilidad, consistencia y totalidad de datos. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas (Kinnear y Taylor, 1993).

Una vez realizada la recogida de datos a través de la entrevista descrita, comienza una fase esencial para toda investigación, la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación conjunta.

El propósito del análisis es poder establecer los fundamentos para desarrollar opciones de soluciones al factor que se estudia, con el fin de poder introducir las medidas de mejoramiento en las mejores condiciones posibles dentro de la organización.

## CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN, ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Identificación de los disfuncionamientos encontrados en el Restaurante Oliva

Tabla 5.1 Identificación de disfuncionamientos encontrados en el Restaurante Oliva

Categoría de disfuncionamientos	Disfuncionamientos identificados	Disfuncionamiento destacado
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de remedios</li> <li>• Demanda excesiva de trabajo/cargas de trabajo</li> <li>• Ruido</li> <li>• Esfuerzos grandes/pesados</li> </ul>	Demanda excesiva de trabajo
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltas del personal</li> <li>• El personal no tiene clara sus actividades</li> </ul>	El personal de cocina no tiene clara sus actividades
Gestión del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se presentan situaciones de afecten los tiempos de las actividades</li> <li>• Planeación de actividades</li> </ul>	Retraso en la realización de tareas/actividades
Comunicación, coordinación y concertación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se comunica cuando existen contratiempos</li> <li>• No hay una adecuada comunicación con los compañeros</li> <li>• No se comunican de cambios dentro de la empresa</li> </ul>	Se genera desinformación en el área
Formación integrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al momento de entrar a trabajar no se tenía conocimiento de las actividades</li> </ul>	Personal no capacitado para realizar las actividades
Planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se aplican mejoras en el área</li> <li>• Mejorar la forma de manejar al personal</li> <li>• Mejorar la forma de administrar la empresa</li> </ul>	No existen controles dentro de la empresa con respecto a la contratación de personal

Fuente: elaboración propia (2021).

Después de la aplicación del cuestionario a los colaboradores de Oliva se identificaron 6 disfuncionamientos en la empresa, los cuales son los mencionados en la tabla 5.1.

El primer disfuncionamiento que mencionaremos es la demanda excesiva de trabajo, esto debido a que mencionaban que las jornadas de trabajo se vuelven cansadas por las actividades que les toca realizar, o que en ocasiones hay poco personal y eso hace que la carga de trabajo sea mas o tengan que doblar turno.

*“Por el puesto que se tiene claro que existen cargas de trabajo, no solo en mi puesto puedo hablar por todos aquí en la oficina, claro que no son siempre, pero si se dan las cargas de trabajo para el personal”.*

*“Como en cualquier trabajo habrán momentos en los que sientas que te explotan y tienes mucho que hacer y no buscas por donde empezar, pero es cuestión de organizarte y echarle ganas para terminar”.*

*“A veces cuando no tenemos personal suficiente tenemos que trabajar mas o doblar turno”.*

*“Si se dan las cargas de trabajo, mayormente cuando hay falta de personal”.*

*“Las cargas de trabajo surgen, mas cuando se llena el restaurante o se tiene un evento importante, y también cuando no se cuenta con el personal suficiente”.*

*“Cuando no se cuenta con el personal suficiente, porque es cuando tenemos que doblar turno, o cuando el restaurante esta lleno”.*

*“Si, en ocasiones tenemos bastante trabajo, mas que nada cuando es fecha especial, donde tanto el restaurante como la cafetería piden mas producto que el de siempre”.*

*“Uno que otro día se tienen cargas de trabajo, pero considero que no solo aquí en el restaurante en toda la empresa en general, tanto en oficina como aquí”.*

*“Por lo general yo soy el que se la pasa dando vueltas de aquí para allá, en ocasiones voy al súper hago las compras y ya que estoy de regreso me llaman para decirme que no hay tal producto, o cuando voy a las otras sucursales a llevar el producto o la producción, no me mandan todo lo que esa sucursal va necesitar y tengo que dar otra vuelta, a veces no he terminado todo lo que te comento y la encargada de compras me manda a buscar producto que llega del aeropuerto o en algún lugar lejano, todos me piden hacer cosas y no siempre puedo terminar o ayudarles con lo que me piden”.*

Después se menciona que el personal de cocina no tiene clara cuales son sus actividades, no se aprovechan correctamente los recursos con los cuales se cuenta, la información que se

comparte es errónea, ocasionando pérdida de tiempos y que el restaurante no cumpla con ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

*“Si se tiene una planeación de actividades, pero en ocasiones no se sigue por actividades que surgen al día”.*

*“Si se planean las actividades a realizar, en el pizarrón se ponen, pero como en todo a veces surgen otras actividades por hacer”.*

*“Si se planean, pero hay veces que se dan otras actividades y no se puede continuar con las actividades que teníamos planeado en el tiempo y forma establecido”.*

*“Si se tiene una planeación de actividades, en ocasiones se escribe en el pizarrón algunas notas para que tengamos en cuenta, pero luego puede surgir algún tema o contratiempo que hace que todo se vea afectado”.*

*“Se cuenta con una planeación, pero hay ocasiones en las que surgen nuevas actividades por hacer que se hace difícil cumplir con esa planeación”.*

*“Si se tiene una planeación de actividades, sin embargo, no siempre se sigue al pie de la letra por una u otra situación”.*

Retraso en la realización de tareas o actividades, al existir un retraso en las actividades ocasiona que todo se vaya acumulando y no se pueda realizar en tiempo y forma, lo que genera que no se pueda ofrecer un servicio de calidad y que se necesite que los altos mandos intervengan para apoyar en el área.

*“Siempre existen, y mas que nada se dan en los tiempos de llegada de los productos, en ocasiones las fleteras o los vuelos se retrasan, y eso ocasiona que no se tenga el producto que se necesita, y es cuando se tiene que acudir a comprar aquí mas caro”.*

*“Siempre se dan o presentan situaciones que no están a nuestro alcance que hacen que no se cumpla en tiempo y forma lo planeado y establecido. A mi se me presenta en las compras, cuando me envían a recoger pedidos y no llegan a tiempo, en ocasiones tengo que volver mas tarde por los productos o bien otro día, igual cuando doña Ana o el mismo Stefano me encarga ver cosas o asuntos personales, eso ocasión que deje mis actividades”.*

*“Si se dan ciertas situaciones que influyen en que las actividades no se realicen en tiempo y forma, pero siempre se trata de solucionar o arreglar de forma rápida para que el tiempo que se pierde no sea mucho”.*

*“A veces surgen situaciones en la preparación de los alimentos, en los tiempos de los platillos, a veces no se cuenta con el material necesario, hay que ir a la bodega de la oficina, o en ocasiones si no hay ir por el producto que se requiere”.*

*“Si surgen, ya que a veces no se cuenta con los productos necesarios o suficientes para realizar los platillos”.*

*“Si a veces se presentan situaciones que hacen que las actividades no se realicen en tiempo y forma, pero siempre se busca una solución rápida para que el tiempo que se pierda sea poco”.*

*“Si, a veces se dan situaciones que no están entre nuestros planes, y tenemos que darles solución, y eso ocasiona que se pierda tiempo en ellas y no se haga o termine de cumplir las actividades previstas. Se da mucho cuando el producto que necesitamos no llega a tiempo, tenemos que estar buscando entre los proveedores conocidos, aunque se tenga que pagar un poco mas”.*

*“En determinadas ocasiones surgen cosas que se tienen que hacer en un momento determinado y con urgencia, algo que no puede esperar o a veces puede que lo que se pide de compras no llegan y esto ocasiona que se tengan que hacer reajustes”.*

Se genera desinformación en el área, esto ocurre al no informarles a todos en tiempo y forma las actividades o cambios que se aplican en la empresa, acarrea consigo que surjan malestares en el ambiente laboral, pérdida de personal.

*“A veces no se me comunican los cambios en las actividades que se realizan, me pasa mas con los chefs y encargados, que a veces cambian cosas o productos y no me avisan, o bien ya en general se toman decisiones en la empresa que no me comentan y cuando se dan no tengo conocimiento y tengo que estar preguntando si es correcto o no”.*

*“No siempre se me comunica, o no a tiempo, en ocasiones me mandan a recoger producto luego y aun no lo tienen o el flete no ha llegado, por lo que solo pierdo tiempo”.*

*“Aquí en la oficina somos los últimos en enterarnos de contratiempos, o problema que se den en las sucursales, pero aquí en la oficina siempre se trata de comunicar a todos cuando surja algún contratiempo”.*

*“Se trata de comentar cuando existen contratiempos para evitar mas que nada que el cliente se desespere”*

*“Si se nos comentan, pero no siempre a la brevedad, en ocasiones tardan en comunicarnos”.*

*“Si se trata de avisarnos, pero a veces como nosotros llegamos desde temprano y nos vamos a las 3, y si al encargado de la tarde le dicen algo se le olvido comentarnos porque no nos encuentra”.*

*“Si se comunican, pero no siempre a tiempo”.*

*“Si se me comentan por el puesto que tengo, pero como te mencione a veces no en el tiempo que se debe”.*

El personal no esta capacitado para realizar las actividades, esto genera un rendimiento pobre, ya que se presenta dificultad para poder adaptarse y entender sus responsabilidades, incumplimiento de los objetivos que la empresa se tiene trazados.

*“No tenia ni idea de todo lo que tenia que hacer, ya que cuando entre recién estaba empezando la compañía, trabajaba en el sector turístico, por lo que este nuevo trabajo era un poco desconocido, pero poco a poco le fui agarrando el ritmo, ahora ya conozco a proveedores, ya se en que súper encontrar cada producto, o en que lugar puedo encontrar determinado producto, ya se como comunicarme con los compañeros etc”.*

*“Empecé a laborar aquí hace como 5 años, cuando entre estaba haciendo mi servicio en la escuela, todo era nuevo sin embargo poco a poco fui aprendiendo todo sobre el restaurante y el hotel. Ahora tengo la capacidad de poder buscar una solución a cada problema que se presente, o bien tengo el respaldo de compañeros que me ayudan a tener mas soluciones a problemas o dudas que surjan en el día a día”.*

*“Cuando entre, tenia una noción, mas no sabia todo, pero con el paso del tiempo y de los días te vas adaptando y vas desarrollando tus habilidades aquí en la cocina, siempre estamos aprendiendo, ya que surgen nuevas situaciones o problemas conforme la empresa crece”.*

*“Tenia una idea, una noción de las actividades, pero con el día a día van surgiendo nuevos problemas, nuevas actividades, nuevas formas de hacer las cosas, entonces este es un trabajo en el que diario vas aprendiendo cosas nuevas”.*

*“Si, ya tenia una idea, sin embargo, con el paso del tiempo vas aprendiendo nuevas técnicas y métodos para implementar”.*

*“Ya tenia una idea de lo que se trataba el puesto, pero como siempre al principio tuve que aprender como se manejaba en funcionamiento en este restaurante”.*

No existe control dentro de la empresa respeto a la contratación de personal, no se informa en tiempo y forma al departamento correspondiente, no evalúan adecuadamente al personal a contratar.

*“Considero que la persona encargada de mi área en ocasiones no cuenta con el tiempo necesario para comunicarnos en tiempo y forma cambios o actividades, o bien atender dudas o consultas que surgen”.*



*“Considero que se deben implementar mejoras, mas que nada con los chicos del restaurante, ellos son como los que mas dolor de cabeza veo que dan, aquí en la oficina trabajamos bien, sabemos comportarnos y actuar ante situaciones, pero igual no estaría mal mejorar cosas para hacer mas eficiente las actividades”.*

*“Considero que en el restaurante los encargados deben mejorar eso”.*

*“Considero que, si se debe mejorar la forma de manejar al personal, desde el área de recursos humanos, ya que ahí surgen a veces problemas en la nomina, hasta la forma de que los chefs se organizan aquí en el restaurante”.*

*“Como mencione antes, se busca trabajar mejor, tener un mejor manejo de personal, sin embargo, creo que aun no se aplica mano dura con ello”.*

*“Como te comenté hace un momento si se tratan de implementar, pero no siempre se les da seguimiento o continuidad”.*

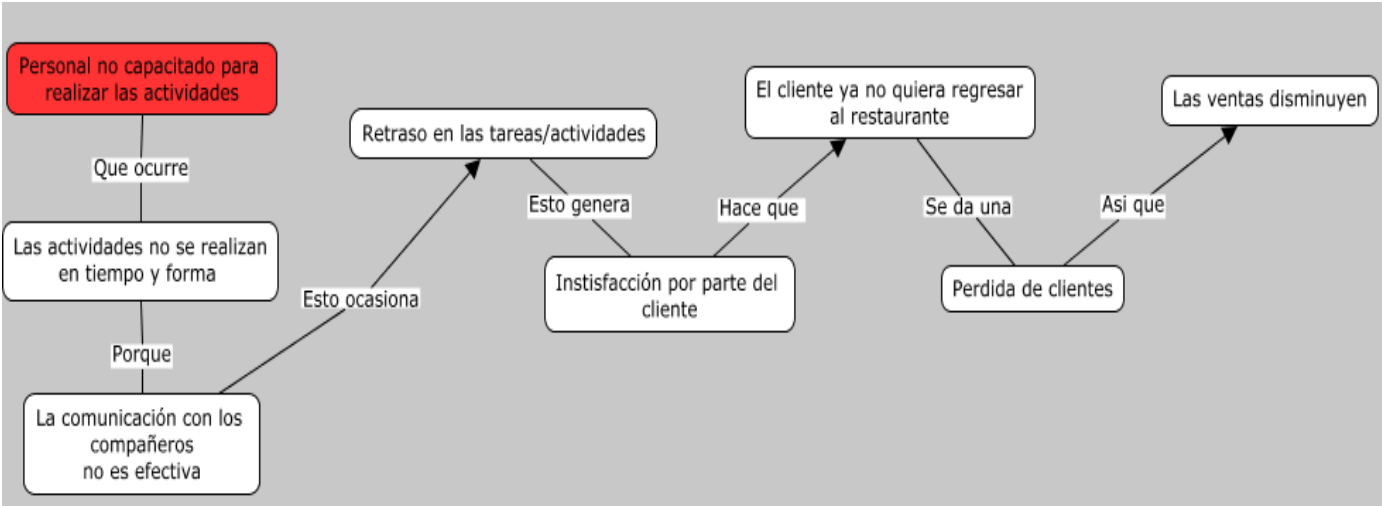
*“Si se debe dar una mejor forma de manejo del personal, ya que considero que existe mucha rotación de personal”.*

## 5.2. Análisis de efectos derivados de los disfuncionamientos

A partir de los disfuncionamientos identificados se procedió a trabajar con una herramienta diagramática conocida como “Onda expansiva”, para representar el despliegue secuencial de los efectos negativos de los disfuncionamientos. En las figuras de la 1 a la 4 se muestran las ondas expansivas de cuatro de los disfuncionamientos identificados.

En la figura 1, se muestra la secuencia de afectaciones problemáticas derivadas del disfuncionamiento Personal no capacitado para realizar las actividades, que pueden tener un impacto negativo elevado en la empresa en su conjunto, como hacer que sus ventas se vean mermadas.

Figura 5.1. Onda expansiva del disfuncionamiento *Personal no capacitado*.



Fuente: elaboración propia. (2021).

A partir de la información mostrada en la figura 2, se puede señalar que al tener una demanda excesiva de trabajo las jornadas laborales se vuelven cargadas para el personal, lo que ocasiona que se experimente estrés entre el personal, lo que conduce a que la productividad de estos se vea afectada y a que el tiempo dedicado a correcciones aumente.

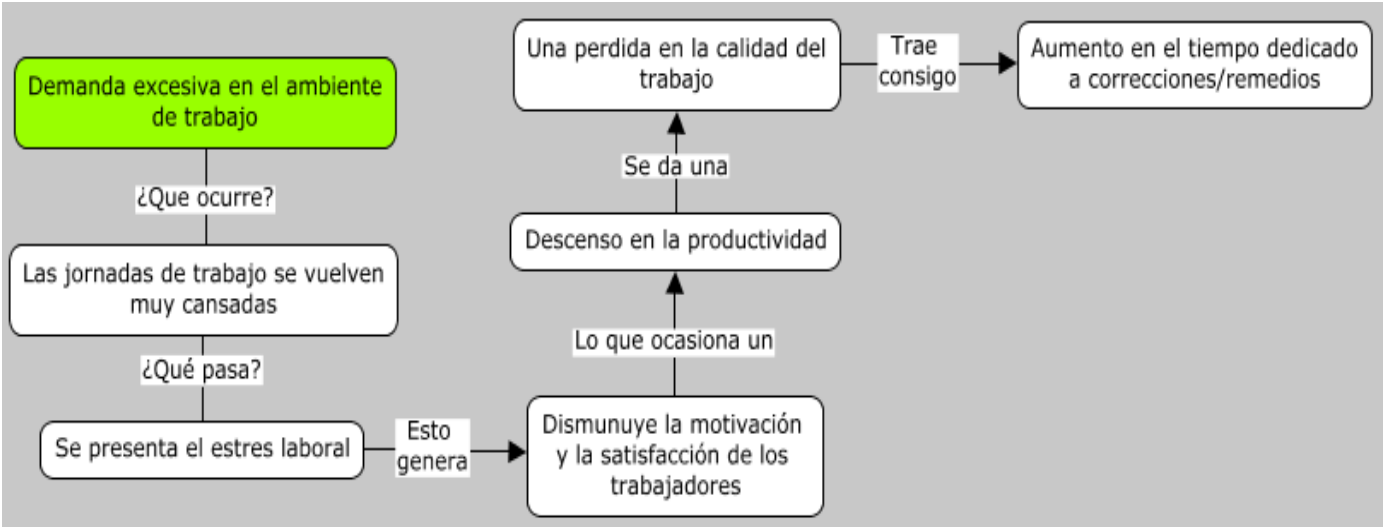


Figura 5.2. Onda expansiva del disfuncionamiento Demanda excesiva en el ambiente de trabajo.

Fuente: elaboración propia (2021).

Como se muestra en la figura 3, se identificó que la desinformación ocasiona un retraso en la realización de las actividades que se realizan, y en ocasiones se tienen que volver hacer las actividades, por lo cual surgen retrasos y esto genera que el cliente no esté satisfecho con el servicio que se le está brindando.

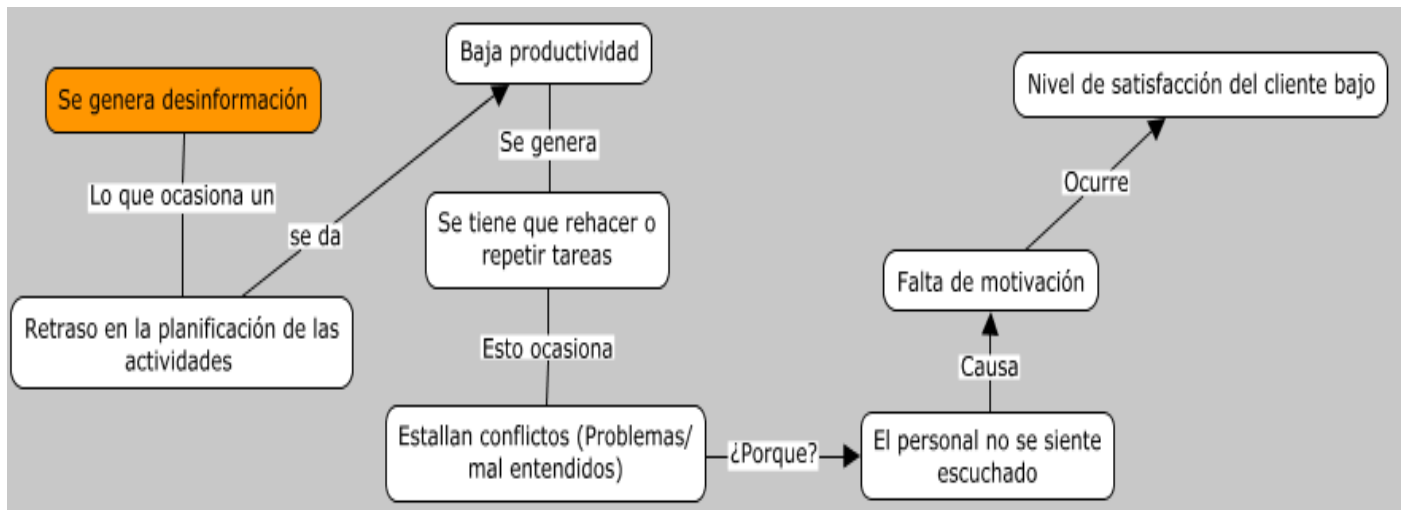
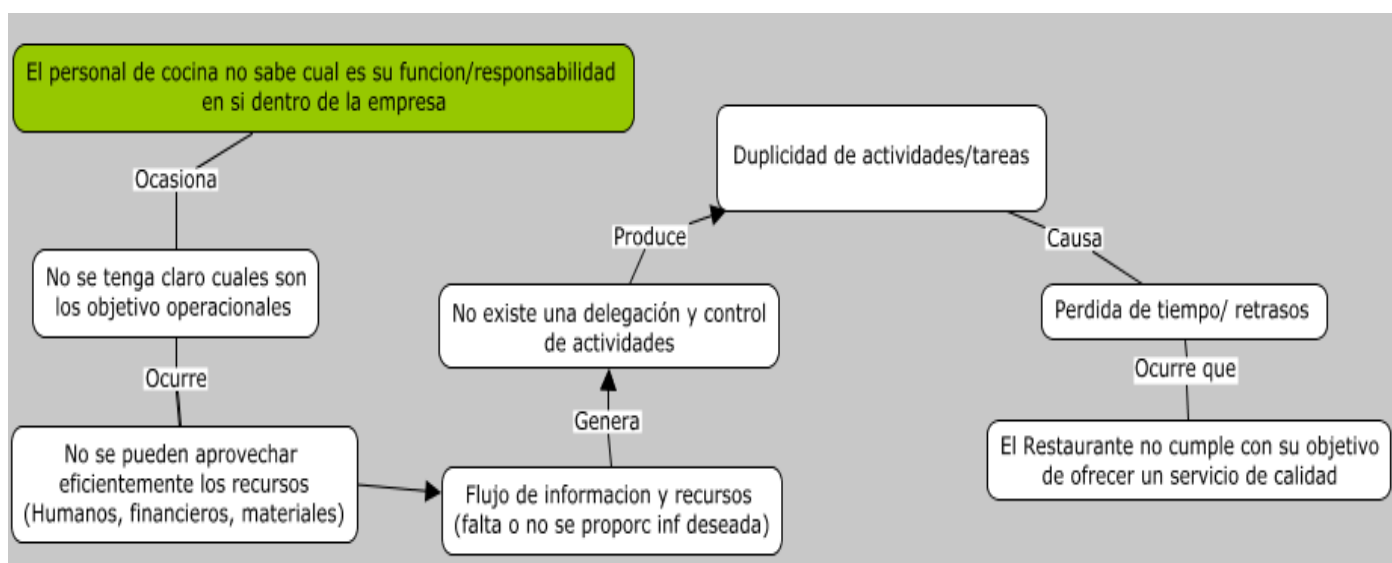


Figura 5.3. Onda expansiva del disfuncionamiento *Desinformación en el área*.  
Fuente: elaboración propia (2021).

A partir de lo mostrado en la figura 4, puede apreciarse que cuando el personal no tiene claridad respecto al conjunto de sus responsabilidades dentro de la empresa, no se aprovechan correctamente los recursos con los cuales se cuenta, la información que se comparte es errónea, ocasionando pérdida de tiempos y que el restaurante no cumpla con ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Figura 5.4. Onda expansiva del disfuncionamiento *El personal de cocina no sabe sus responsabilidades.*



Fuente: elaboración propia (2021).

### Componentes y montos de los costos ocultos

En las tablas de la 5.2 a la 5.7 se presenta el desglose de los componentes y los montos estimados de los costos ocultos derivados del principal disfuncionamiento identificado por cada tipo de disfuncionamiento y sus ondas expansivas de efectos negativos.

Tabla 5.2 Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento *Demanda excesiva de trabajo*, por efecto identificado.

CONDICIONES DE TRABAJO									
Disfuncionamientos elementales	Efectos	Frecuencia semanal	COMPONENTES ECONOMICOS DE LOS C.O						Total al año
			Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencia	Riesgos	
Demanda excesiva de trabajo	1. El ritmo de trabajo se ve disminuido (fatiga de personal, bajo rendimiento).	3 veces		20 trabajadores x 3 horas x 52 sem. X \$20.83= \$64,989.60					
	2. Se pierde tiempo haciendo correcciones en el área	3 veces		20 trabajadores x 3 horas x 52 sem. X \$20.83= \$64,989.60		20 personas x 2 hrs x 52 sem. X \$20.83= \$43,326.4			
<b>TOTAL</b>				<b>\$129,979.20</b>		<b>\$43,326.40</b>			<b>\$173,305.60</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Como se observa en la tabla 5.2, el disfuncionamiento identificado en las condiciones de trabajo “*Demanda excesiva de trabajo*” trae consigo una serie de efectos que ocasionarían

que los componentes económicos de los costos ocultos como son el sobretiempo y la no producción se vean implicados en la pérdida de recursos que la empresa tiene.

Tabla 5.3. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento El personal no tiene claro las responsabilidades, por efecto identificado.

<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>									
Disfuncionamientos elementales	Efectos	Frecuencia semanal	COMPONENTES ECONOMICOS DE LOS C.O						Total al año
			Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencia	Riesgos	
El personal de cocina no tiene claro cuales son sus responsabilidades	1. Se comenten errores a la hora del servicio (Preparación de platillos)	4 veces		20 personas x 2 hrs x 52 sem. X \$20.83= \$43,326.4	20 trabajadores x 3 horas x 52 sem. X \$20.83= \$64,989.60				
	2. Los clientes se quejan por retraso en sus platillos	3 veces						2 clientes x 8 veces x \$1,300 = \$20,800	
<b>TOTAL</b>				\$43,326.40	\$64,989.60			\$20,800	<b>\$129,116.00</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

A partir de la información cuantitativa mostrada en la tabla 5.3, se hace evidente que el disfuncionamiento “*El personal de cocina no tiene claro cuáles son sus responsabilidades*” trae consigo que se cometan errores dentro del área de cocina y en los tiempos de elaboración de platillos, y por consiguiente que el cliente no esté a gusto y existan quejas por los tiempos que se demoran en entregarles sus platillos, y los costos ocultos que se generen sean grandes pérdidas anuales para el restaurante.

Tabla 5.4. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento, *Retraso en la realización de las actividades*, por efecto identificado.

<b>GESTIÓN DEL TIEMPO</b>									
Disfuncionamientos elementales	Efectos	Frecuencia semanal	COMPONENTES ECONOMICOS DE LOS C.O						Total al año
			Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencia	Riesgos	
Retraso en la realización de las actividades/tareas	1. las actividades se van acumulando	4 veces		27 personas x 4 hrs x 52 sem. X \$20.83= \$116,981.28					
	2. No se ofrecen productos/servicios de calidad	3 veces						2 clientes x 3 veces x \$1,300= \$7,800	
	3. Se necesita ayuda extra de los Chefs	3 veces	178.57-35.71 x 2 hrs x 52 sem= \$14,857.44						
<b>TOTAL</b>			\$14,857.44	\$116,981.28				\$7,800	<b>\$139,638.72</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

Como se observa en la tabla 5.4, el disfuncionamiento *Retraso en la realización de las actividades*, deriva en grandes fugas de recursos anuales para la empresa, ya que sus efectos de que las actividades de los trabajadores se vayan acumulando, que no se pueda ofrecer productos de calidad y que se necesite ayuda extra por parte de los chefs se ven involucrados en los componentes económicos de sobre salario, sobretiempo y riesgos, los cuales generan efectos negativos dentro de la empresa.

Tabla 5.5. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento, Desinformación en el área, por efecto identificado.

<b>COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN</b>										
Disfuncionamientos elementales	Efectos	Frecuencia semanal	COMPONENTES ECONOMICOS DE LOS C.O						Total al año	
			Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencia	Riesgos		
Se genera desinformación en el área	Malestar en el ambiente laboral	3 veces							8 personas al año x \$6,500 costo reposición= \$52,000	
	Perdida de talento	2 veces						20 personas x 1 hra x 52 sem x 20.83 = \$21,663.2		
	confusión respecto a las expectativas de la empresa	3 veces						20 personas x 1 hra x 52 sem x 20.83 = \$21,663.2		
<b>TOTAL</b>								\$43,326.40	\$52,000	<b>\$95,326.40</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

A partir de la información que se muestra en la tabla 5.5, respecto a las consecuencias del disfuncionamiento *Se genera desinformación en el área*, se observa que acarrea consigo que surjan malestares en el ambiente laboral, pérdida de personal, y confusión respecto a las expectativas de la empresa, y los componentes económicos que traen consigo son la creación de no potencial, y los riesgos que se puedan dar, estos le general al restaurante una fuga de capital que puede afectar el funcionamiento de la empresa.

Tabla 5.6. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento *Personal no capacitado para realizar las actividades*, por efecto identificado.

<b>FORMACIÓN INTEGRADA</b>									
Disfuncionamientos elementales	Efectos	Frecuencia semanal	COMPONENTES ECONOMICOS DE LOS C.O						Total al año
			Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencia	Riesgos	
Personal no capacitado para realizar las actividades	Dificultades para adaptarse y entender sus labores. (rendimiento pobre).	4 veces				27 personas x 3 hrs x 52 sem. x \$20.83= \$87,735.96			
	Incumplimiento de objetivos empresariales	2 veces					27 personas x 1 hora x 52 sem x \$20.83= \$29,245.32		
	Frustración por no alcanzar puestos mas altos (dejar la empresa)	2 veces						3 personas al año x \$6,500 = \$19,500	
<b>TOTAL</b>						\$87,735.96	\$29,245.32	\$19,500	<b>\$136,481.28</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

En la tabla 5.6, se muestran los efectos económicos del disfuncionamiento “*Personal no capacitado para realizar las actividades*”, como las pérdidas para la empresa, ya que genera efectos negativos para ella, tales son: Rendimiento pobre, ya que se presenta dificultad para poder adaptarse y entender sus responsabilidades, incumplimiento de los objetivos que la empresa se tiene trazados, y frustración por parte del personal por no lograr alcanzar puestos más altos.



Tabla 5.7. Componentes y montos de los costos ocultos derivados del disfuncionamiento *No existen controles en contratación de personal*, por efecto identificado.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA									
Disfuncionamientos elementales	Efectos	Frecuencia	COMPONENTES ECONOMICOS DE LOS C.O					Riesgos	Total al año
			Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencia		
No existen controles dentro de la empresa respecto a la contratación de personal	Malestar por percepción de incumplimiento por parte de la empresa (de lo acordado)	2 veces al año						2 personas al año x \$3,000 = \$6,000	
	Incidentes con personal que no está dado oficialmente de alta	1 al año						1 persona x \$3,000 = \$3,000	
<b>TOTAL</b>								\$9,000	<b>\$9,000</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

La tabla 5.7, que corresponde a que *No existen controles dentro de la empresa respecto a la contratación de personal* en el restaurante acarrea pérdidas al año por que trae consigo efectos como: Malestar por parte del personal porque nota incumplimientos por parte de la empresa, y surgen incidentes con el personal que no está dado de alta en la empresa.

Tabla 5.8. Monto de costos ocultos, por principal disfuncionamiento identificado de cada tipo de disfuncionamiento.

TIPO DE DISFUNCIONAMIENTO	DISFUNCIONAMIENTO IDENTIFICADO	COSTO OCULTO AL AÑO
1. Condiciones de trabajo	Demanda excesiva en el ambiente de trabajo	\$173,305.60
2. Organización del trabajo	El personal de cocina no tiene clara cuáles son sus responsabilidades	\$129,116.00
3. Gestión del tiempo	Retraso en la realización de actividades	\$139,638.72
4. Comunicación, coordinación y concertación	Se genera desinformación en el área	\$95,326.40
5. Formación integrada	Personal no capacitado para realizar las actividades	\$136,481.28
6. Planeación estratégica	No existen controles dentro de la empresa con respecto a la contratación de personal	\$9,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$682,868.00</b>

Fuente: elaboración propia (2021).

En la tabla 5.8 se relacionan los montos de los costos ocultos asociados al principal disfuncionamiento identificado por cada tipo de disfuncionamiento. Puede observarse que representan cada uno de ellos fugas considerables de recursos de la empresa que, si se trabajara para su eliminación en las unidades de trabajo correspondientes, podrían estar contribuyendo a apoyar los esfuerzos estratégicos de crecimiento y mejora.

Figura 5.5. Costos ocultos por disfuncionamiento



Fuente: elaboración propia (2021).

Figura 5.6. Matriz de competencias Restaurante Oliva

PERSONAS	ORGANIZACIÓN AL PRINCIPIO DEL PERIODO													ANÁLISIS DE LA POLIVALENCIA	FORMACIÓN QUE SE DEBE PREVER DURANTE EL AÑO	COMENTARIOS				
	OPERACIONES COTIDIANAS																			
	GESTIÓN-SEGURIDAD						GESTIÓN-DESARROLLO						SABER HACER ESPECÍFICOS							
	DECISION E INICIATIVA PARA RESOLVER PROBLEMAS	CONFIDABILIDAD DE INFO. Y DINERO	DISPOSICIÓN Y RESPETO	CONOCER ACTIV. DIARIA DEL RESTAURANTE	MANEJAR SISTEMA DE VENTAS DEL RESTAURANTE	ATENCIÓN A CLIENTES	SER ORGANIZADO	SER OBSERVADOR	UTILIZACIÓN DE RECURSOS	SER PUNTUAL	HABILIDAD NUMÉRICA TRABAJAR BAJO PRESIÓN	SEPA ALGUN IDIOMA (INGLÉS, FRANCÉS)	SEPA COCINAR				SEPA TERMINALES BANCARIAS	SOFTWARE RESTAURANTE	FACILIDAD DE PALABRA	SABER MANEJAR
<b>OFICINA</b>																				
ARELY	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	CONTABLE	
MANUEL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	CONTABLE	BUEN TRABAJO
DAVID	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	BAJA		VIGILAR TRABAJO
MARIA JOSE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	MEDIANA		DISTRACCIÓN
EMANUEL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		COMUNICATIVO
IRVING	○	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	BAJA	FACTURACIÓN	SOLO SUS TAREAS
YAMILET	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		BUEN TRABAJO
<b>COCINA</b>																				
DAVID	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	COCINA	
ANTONIO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	COCINA	MEJORAR ACTITUD
LUIS CHAN	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	BAJA		
ALEJANDRO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	COCINA	
LUZZET	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	COCINA	
ELVY	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	○	■	■	■	ALTA		RESPONSABLE
ROBERTO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		
OSCAR	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	BAJA		
RUBY	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		
RAMIRO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	○	■	■	■	ALTA		RESPONSABLE
MANUEL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		
JOAQUINA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		AMABLE
<b>MESEROS</b>																				
GABRIEL	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	BEBIDAS	
DANTE	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	BARRA	AMABLE Y ATENTO
PABLO	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		
CORRAL	○	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		RESPONSABLE
EDGAR	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	MEDIA		
WENDY	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA		
ULSES	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	BEBIDAS	AMABLE
ANDREA	■	■	■	○	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	ALTA	ATENCIÓN	ATENTA

**Légende :**

- Buen conocimiento y práctica corriente dominada
- Conocimiento mediano y práctica ocasional o no totalmente dominada
- Conocimiento de los principios sin práctica
- Ni conocimiento teórico ni práctica
- A realizar

Fuente elaboración propia (2022).

### 5.3. Variables de la gestión ambiental

#### **Variable 1: Alcance de la política de gestión ambiental de la empresa**

- Grado de explicitud de la comunicación de la política de gestión ambiental

A pesar de que los directivos son conscientes de la necesidad de que la empresa contribuya a la solución de los problemas ambientales, consideran que en la empresa todavía no existe un interés claro y manifiesto para avanzar hacia la sustentabilidad. No existe una política de gestión ambiental explícita, ni una estrategia formal de comunicación de responsabilidad ambiental hacia el personal, los clientes o los proveedores, pero los directivos que tienen contacto con los proveedores les comunican, cuando se presenta la oportunidad, la conveniencia de transitar hacia prácticas de manejo de las materias primas más sustentables.

- Grado de utilización de embalajes reutilizables entre proveedores

Una parte todavía minoritaria de los proveedores utiliza embalajes reutilizables, los demás no lo hacen, y es difícil que decidan hacerlo, por el tipo de materiales que comercializan o por el costo más elevado de ese tipo de embalajes.

- Grado de conocimiento y utilización del concepto de huella de carbono

Aunque los directivos entrevistados han tenido oportunidad de escuchar al respecto, en la empresa no se ha hecho algún cálculo formal de la huella de carbono.

#### **Variable 2: Grado de integralidad en la gestión de residuos**

- Grado de sistematización del monitoreo de residuos sólidos y líquidos

En la empresa no se lleva un registro de la cantidad de residuos generados, normalmente los sacan con prisa de las áreas de trabajo sin algún sistema de control. Los directivos entrevistados están conscientes que es algo que debería hacerse, pero no ha habido instrucciones concretas del gerente propietario.

- Grado de conocimiento del destino de los residuos

Los directivos entrevistados suponen que los residuos que se lleva la empresa recolectora los llevan al basurero o relleno sanitario, pero que también los recolectores separan materiales que les son útiles, aunque desconocen para qué los utilizan.

- Cantidad de artículos no desechables utilizados

Para el servicio en el restaurante se emplean artículos no desechables, como platos, vasos y cubertería. El agua se sirve en botellas de plástico, pero si los clientes lo solicitan se les sirve en vasos de vidrio, aunque se consume raramente, ya que lo más usual es que pidan vino, cerveza y refrescos de cola, que se sirven en copas o vasos de vidrio.

- Cantidad de artículos desechables biodegradables y no biodegradables utilizados

Para el servicio a domicilio sí se emplean artículos desechables, como recipientes, bolsas, empaques y cubiertos de plástico. La empresa adquiere desechables biodegradables para esto, pero en ocasiones, si se agota el inventario en el área de almacén, se consiguen artículos en las intermediaciones, aunque no sean biodegradables, sobre todo si el costo es menor.

A los contenedores de residuos se les colocan bolsas de plástico y aunque están conscientes en la empresa que no es una práctica sustentable, no han encontrado otra forma para un manejo práctico, limpio y libre de malos olores de los materiales residuales.

- Tipo y funcionalidad de estrategias para la gestión integral de los residuos empleadas

La estrategia que más se emplea para avanzar hacia una gestión integral de los residuos son permitir que el propio personal de la empresa se lleve algún producto o material que ya no se vaya a ocupar.

Los meseros no tienen la instrucción de preguntar a los clientes, ni lo hacen por su cuenta, si quieren llevarse la parte no consumida de su pedido en el restaurante. Se percibe que por lo general los clientes consumen todo lo que ordenan, o si dejan algo es una cantidad tan pequeña que piensan que no vale la pena llevársela.

- Cantidad y prácticas de manejo por tipo de residuos generados por periodo, Frecuencia de recolección de residuos no separados, y Frecuencia de entrega de residuos separados.

Las botellas de vidrio no se entregan a diario a la empresa recolectora, sino que se espera que se acumule un volumen significativo para que lo aproveche el personal u otras personas acopiadoras. Sin embargo, si pasado un tiempo no se las llevan, se entrega a dicha empresa. Las botellas de PET se entregan a la empresa recolectora a diario, pero el volumen generado es reducido.

Los restos de aceite usado en la cocina se van acumulando en un bidón de 19 o 20 litros y cuando éste se llena se lleva a un lugar especial.

El cartón residual es usual que se lo lleve el personal, pero si nadie lo solicita, se coloca junto con los demás materiales residuales para entregar a la empresa recolectora. Estando ahí, con frecuencia personas que pasan por el lugar se lo llevan para reutilizarlo.

Las cajas de Tetra Pack casi no es un material residual frecuente en la empresa.

Se genera una gran cantidad de residuos orgánicos en la cocina y en las mesas, como cáscaras, semillas y otros restos de frutas y verduras, los cuales se sacan a diario para evitar malos olores.

El personal a cargo supone que se generan entre 3 y 5 kg. de este tipo de residuos al día, por ser un restaurante grande al que acuden muchos clientes, pero la cantidad real podría ser más elevada.

La empresa recolectora pasa diariamente por los residuos orgánicos y los demás materiales residuales que no son solicitados o aprovechados por el personal de la empresa u otras personas interesadas en ellos.

- Grado de separación de materiales residuales valorizables

En la empresa sí se cuenta con contenedores específicos para cada tipo de residuos, pero debido al ritmo acelerado de trabajo o por falta de voluntad, el personal no siempre coloca los materiales en sus contenedores correspondientes. A pesar de que se les recuerde, es difícil conseguir un cumplimiento sistemático.

No existe un procedimiento establecido por escrito sobre la manera de separar los materiales residuales, y aunque se han difundido en la empresa mensajes de exhorto para hacerlo, no parece ser del interés manifiesto del gerente propietario el que se haga de manera correcta, ya que no ha dado instrucciones explícitas al respecto, para que formen parte de las tareas habituales del personal.

### **Variable 3: Grado de sustentabilidad constructiva**

- Grado de empleo de materiales reciclados en construcción o habilitación de establecimientos de la empresa

Dado que el criterio decisorio respecto a los materiales de construcción utilizados es el costo, no se ha considerado emplear materiales reciclados porque se piensa que cuestan más. En general no se ha planteado ninguna estrategia para que la construcción o habilitación de los locales de la empresa sea más sustentable.

### **Variable 4: Grado de integralidad en la gestión de la energía**

- Grado de sistematización del monitoreo del consumo de energía

No existe en la empresa un sistema para monitorear el consumo de energía ni se han establecido metas de reducción, pero se informa sobre el monto de energía consumida y se exhorta al personal a desconectar los equipos que no se estén utilizando y a programar su uso de manera más eficiente, para ayudar a la reducción del consumo.

- Proporción de uso de energía renovable

En la empresa no se cuenta con instalaciones para el aprovechamiento de energías renovables, y el personal entrevistado no ha recibido información sobre la existencia de planes cercanos para hacerlo.

- Tipo y funcionalidad de iniciativas de uso eficiente de energía empleadas

Las iniciativas de uso eficiente de energía que se están empleando en la empresa son usar iluminación con lámparas ahorradoras, usar equipos eficientes en la cocina y contar con un sistema eficiente de climatización.

### **Variable 5: Grado de integralidad en la gestión del agua**

- Grado de sistematización del monitoreo de consumo de agua

No se ha implementado en la empresa un sistema para el monitoreo del consumo de agua. No se lleva ningún registro de la cantidad de agua utilizada o desperdiciada. Se exhorta al personal a cuidar el agua, pero no se han implementado estrategias o medidas que contribuyan a la reducción del consumo de agua.

- Tipo de iniciativas empleadas de consumo eficiente de agua

Aunque hasta ahora no se han emprendido iniciativas de uso eficiente del agua en la empresa, los directivos entrevistados consideran que es un tema que debe ser abordado para contribuir a un aprovechamiento más racional del recurso hídrico.

Se exhorta al personal a cuidar el agua durante el proceso de lavado de platos, copas, vasos y cubertería, pero no se han estipulado lineamientos o procesos formales que contribuyan a la reducción de su consumo.

En la empresa no tienen planes para instalar sistemas de recolección de agua de lluvia o tratamiento de aguas grises.



#### 5.4. Discusión de resultados

La metodología del análisis socioeconómico es un enfoque innovador en la conducción y resolución de problemas, es una metodología de intervención, con el fin de ayudar a las empresas a mejorar su desempeño ante los desafíos económicos: aceleración de los cambios tecnológicos, acortamiento del ciclo de vida de los productos, competencia, nuevos países industrializados, mano de obra barata, etc.

Uno de los objetivos de esta metodología es realizar procesos de investigación-acción, con lo cual se facilita la innovación tanto en la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan el funcionamiento cotidiano de las organizaciones como en las formas de aumentar la realización de sus programas estratégicos.

La metodología requiere como condición necesaria el compromiso de todo el personal, pero sobre todo de la alta gerencia, además, dicha metodología es una guía para emprender acciones necesarias para la solución de problemas, mejora, cambio o innovación de sus estructuras y funcionamientos a través del desarrollo del potencial humano y la capacitación en el uso de las herramientas de gestión socioeconómica.

En principio la teoría socioeconómica se propone constatar que las herramientas usuales de análisis de gestión y de administración no son suficientes para aprovechar las fuentes de energía y de recursos que existen y que están latentes en las empresas: como los costos ocultos, que representan en general el equivalente de la masa salarial con cargo a las empresas y que pueden ser utilizados para mejorar los métodos de administración y gestión.

La metodología del análisis socioeconómico tiene tres ejes que se relacionan entre sí para la solución de problemas y para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de la empresa, dichos ejes son: El proceso de resolución de problemas, Herramientas de gestión, Las decisiones políticas

Los disfuncionamientos engendran costos ocultos, llamados así porque no están registrados en los sistemas de información tradicional de la empresa, es decir, en los sistemas de contabilidad. Estos costos afectan el resultado económico de la empresa.

Los costos ocultos comprenden cuatro componentes, los tres primeros son los cargos que la empresa podría evitar, ósea, los costos que disminuyen con la aplicación de un programa de cambio o de intervención. Mientras que el cuarto componente de los costos ocultos tiene una naturaleza particular, porque no constituye verdaderamente un cargo sino, un no producto donde uno pierde la oportunidad de producción, es decir, se trata de un costo de oportunidad.

A partir de la medición de las variables aplicadas en el diagnóstico, se identificaron disfuncionamientos internos y externos que afectan el funcionamiento en la empresa estudiada, con una implicación en la generación de costos que actúan en detrimento de la eficiencia del trabajo y el desempeño organizacional. Este tipo de análisis no se registra en la contabilidad general de la empresa y no se percibe su costo, pero incide en su pérdida de rentabilidad.

los costos ocultos no son evidenciados en los sistemas de información y se originan como consecuencia económica de un disfuncionamiento, que es la diferencia entre el funcionamiento esperado de una empresa y el funcionamiento real. En tal razón el método de los costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y social para obtener una gestión más eficaz, esto permite a la empresa aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social, con lo cual se busca generar competitividad y por ende sostenibilidad.

## CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

En la actualidad el modelo socioeconómico ha probado su eficiencia en el ámbito relacionado con las PYMES en todo el mundo, ya que estas empresas son las que día con día buscan poder superar cada obstáculo y adversidad que se le vaya presentando. La gestión socioeconómica constituye un modo de gestión innovadora que integra dos facetas: por un lado, la de desempeños sociales; y por otro, la de desempeños económicos, que se encuentran estrechamente relacionadas. Integra, además, métodos globales de gestión con base en el desarrollo del potencial humano de la empresa como factor clave de eficacia a corto, medio y largo plazo. Esta metodología nos ha permitido poder conocer todas aquellas fugas de la economía de la empresa que no se ven reflejadas en los estados financieros, pero que sin embargo afectan gravemente en las utilidades que la empresa deja de generar.

Por medio de la intervención socioeconómica, es posible identificar los denominados costos, desempeños ocultos o disfuncionamientos en una organización, a través de los cuales sea posible la incorporación de estrategias que puedan eliminar estos problemas. Esto ayuda a la mejora de la calidad integral de la empresa que se constituye en tres niveles fundamentales: la calidad de la gestión, de las personas, y del funcionamiento de la organización y los productos.

El método de los costos ocultos busca la reconciliación entre la dimensión económica y la dimensión social de la empresa, con el objetivo de una gestión más eficaz. Este concepto le permite a la empresa descubrir su margen de maniobra, en pos de aumentar el desempeño económico sin deteriorar el desempeño social y sin fuentes de financiamiento exteriores adicionales.

Los resultados de esta investigación son de suma importancia para poder tomar decisiones importantes y poder implementar estrategias operativas en la empresa que permitan poder poco a poco ser más conscientes de los gastos, su modo de operación, su planeación y el control que se tiene sobre las situaciones que se presenten día a día.

Es de suma importancia la aplicación de forma oportuna de esta metodología, ya que, por la naturaleza de los costos ocultos, estos se van acumulando conforme pasan los años, y si no se toman medidas para atacar estos problemas, será mas complicado su eliminación mas adelante, provocando que la empresa deje de generar utilidades y tenga consecuencias económicas y financieras.

La aplicación del método socioeconómico en esta empresa restaurantera de Mérida, Yucatán, permitió poder conocer cuales son las problemáticas que se presentan en el restaurante, y que son de suma importancia para el dueño, quien ahora tiene una visión mas clara y amplia de lo que se esta generando o dejando de generar en el restaurante a causa de los disfuncionamientos, y como estos repercuten en la calidad, servicio y en el factor humano que compone la empresa.

Dentro de los resultados obtenidos, se pudo observar que el disfuncionamiento que mayor afcción provoca al restaurante es el disfuncionamiento identificado en las condiciones de trabajo “Demanda excesiva de trabajo” el cual trae consigo una serie de efectos que ocasionarían que los componentes económicos de los costos ocultos como son el sobretiempo y la no producción se vean implicados en la pérdida de recursos que la empresa tiene, este es de considerarse un tema importante y se le debe dar prioridad para ser corregido y poder empezar a disminuir los costos ocultos que este genera.

Ahora bien en cuanto al planteamiento de los objetivos se pudo cumplir con el general que era realizar una intervención bajo los parámetros del modelo de gestión socioeconómica de las organizaciones, se lograron los objetivos específicos como, la identificación de los disfuncionamientos que existían en la empresa, se pudo analizar sus efectos y cuantificar los costos ocultos, se realizo una matriz de competencias para poder visualizar las habilidades que poseen los miembros de la empresa, y se pudo presentar todo ello a los miembros de la empresa para que puedan empezar a tomar conciencia y efectuar acciones que ayuden a la empresa a tener un mejor flujo económico.

## 6.2. Recomendaciones

Dentro de un proyecto como este, siempre se espera que pueda existir una continuación o mejora del mismo, es por ello que se recomienda a los futuros estudiantes que tengan un interés en este proyecto o deseen realizar algo similar que primero analicen a detalle el modelo socioeconómico, investiguen qué es lo que mencionan diferentes autores acerca de este modelo, las investigaciones que se han realizado de este modelo, en qué países se han aplicado, que se adentren y empapen de toda la información necesaria para poder entenderlo para que de esta forma al elegir el giro al que lo vayan aplicar puedan tener una visión más amplia de lo que van a querer realizar, que cambios, ideas, información, van a necesitar y cómo la van a ir recabando.

Una vez que se tenga la información clara, deberán trabajar con su marco teórico, contar con un marco teórico amplio, con información novedosa y actualizada, contar con información clara y objetiva de todo lo relacionado con el tema principal.

Al momento de realizar sus entrevistas ser los más específicos posibles, para que las personas puedan brindarles una respuesta clara y concisa que permita poder tener una información más clara y preciosa de los problemas que se van presentando en la empresa, no hay que quedarse con dudas en cuanto a las respuestas obtenidas, abordar más allá para que las personas puedan detallarles más información que les servirá para analizar las situaciones.

Para el análisis de su información obtenida utilizar programas que ayuden para analizar mejor la información, con gráficos y para poder presentar sus resultados y optimizar mejor sus tiempos en la generación de tablas o figuras que vayan a necesitar en su trabajo.

Otra recomendación importante sería abordar más en la parte de las herramientas de gestión socioeconómicas para poder llevar a cabo la aplicación y desarrollo del proceso de mejoramiento o de intervención en la empresa, pueden aplicar el:

- Plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX), permite dar coherencia entre los objetivos estratégicos externos e internos, consiste en establecer una lista por orden de prioridades de las acciones estratégicas que la empresa desea realizar a 3 o 5 años, ya sean objetivos externos o internos, dando claridad a las estrategias.
- Plan de acciones prioritarias (PAP), permite planificar las acciones a realizar en la empresa y en cada uno de sus departamentos.

- Matriz de competencias (MC) y los “Manuales de Formación Integrada” (MFI), permite que la dirección y mandos medios se involucren en la formación de sus subalternos. Es un cuadro sinóptico que permite visualizar las capacidades reales disponibles de un equipo y su organización concreta.
- Contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN), ayuda a la dirección y mandos intermedios a fijar los objetivos y negociar la manera en la que se alcanzaran
- Matriz de autoanálisis del tiempo (GDT), proporciona herramientas para que ciertas tareas sean delegadas por los niveles superiores a los subalternos con el fin de que los directivos y mandos medios dediquen tiempo a las acciones de desarrollo.
- Tablero de pilotaje estratégico (TDCE), se centra en proporcionar indicadores del mejoramiento de resultados inmediatos y de la creación de potencial o valor futuro.

De igual forma te voy a mencionar algunas recomendaciones para aplicar dentro de la empresa y de esta forma poder contribuir al mejoramiento y reducción de sus costos ocultos.

- El gerente general debe ser el responsable de controlar el modelo, realizar un seguimiento continuo y coordinar los ajustes necesarios.
- Este modelo se debe aplicar para que la empresa mantenga y aumente su competitividad y pueda adecuar planes de contingencia en casos necesarios, en especial frente a la amenaza de la competencia.
- Se deben monitorear periódicamente los cambios en los indicadores, para realizar los ajustes necesarios que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- Se deben divulgar periódicamente, a todos los empleados de la compañía, los resultados de los indicadores y el comportamiento del modelo, para poder involucrar a toda la empresa en el compromiso de lograr los objetivos, buscando que sus empleados adquieran un alto nivel de pertenencia.
- Es recomendable que se busque la excelencia en el resultado de la aplicación del modelo, para que la empresa sea cada vez más eficiente en todos los campos.

## REFERENCIAS

- Epstein, Marc J. (2000), *El Desempeño Ambiental en la Empresa: Practicas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental*. Primera Edición, Colombia. ECOE Ediciones.
- Medel, Frank y García-Ávila, Lourdes (2011), *Herramientas Estratégicas para la Gestión Ambiental Corporativa*. Primera Edición, Editorial Académica Española.
- Santa Maria, P. y Mertens, A. (2014). *Gestión de la Merma en el Sector Turismo de Restaurantes*. México, Organización Internacional del Trabajo.
- Acupiña, J. y Sinchi Sinchi, M. (2012). *Análisis de la responsabilidad social empresarial*. Ecuador.
- Parra-Acosta, José Fabián & Peña-González, Yeimy Carolina (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica [número especial: Contabilidad Gerencial].
- Savall Henri y Zardet Veronique. (2009). *Ingeniería Estratégica: un enfoque socioeconómico*. (Primera edición). México: UAM
- Pérez Hernández Carla Carolina (2012). *Proyecto para mejorar el desempeño socioeconómico de la empresa COTSA: un enfoque en las estructuras organizacionales*. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Hidalgo).
- Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008) *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª edición) editorial ISEOR.
- Savall, Henri (2008). *Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones*. Lyon: ISEOR.
- Zardet, Véronique & Krief, Nathalie (2006). *La teoría de los costos-desempeños ocultos en el modelo socioeconómico de las organizaciones*, 1-20. México.
- Parra-Acosta, José Fabián & Peña-González, Yeimy Carolina (2014). *La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica*
- Fernández Ruvalcaba Margarita, Savall Henri. (2004). *El Modelo de Gestión Socioeconómica en Organizaciones Mexicanas*. México: UAM
- Castillo, L. (2016). Responsabilidad social empresarial en empresas embotelladoras de la ciudad de Quetzaltenango. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/01/01/Castillo-Lourdes.pdf>

Martínez, R. (2014). La Responsabilidad Social Corporativa: Su aplicación a la empresa Mercadona S.A. (Tesis de Licenciatura). Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/45445?tl=a>

López, L. (2015). Responsabilidad social en restaurantes. Revista gastronómica digital. Universidad del Claustro de Sor Juana, México, D.F: Clastronomía. Recuperado de <http://www.ucsj.edu.mx/clastronomia/index.php/investigacion/211-responsabilidad-social-en-restaurantes>

García, R. (2012). Responsabilidad social empresarial. [Diapositiva]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/MaoGarcia1/responsabilidad-social-empresarial11596750>

Ferrandis-Garcia, G. (2013). Seguridad higiene y gestión de la calidad alimentaria. Recuperado de <https://www.sintesis.com/nuevos-modulos-191/gestion-de-lacalidad-y-de-la-seguridad-e-higiene-alimentarias-libro-1745.html>

Chigne, F. (24 abril 2013). Restaurantes con sostenibilidad y responsabilidad social [Blog] Recuperado de <http://frankchigne.blogspot.pe/2013/04/sostenibilidad-yresponsabilidad-social.html>

SAVALL, H. (2006): Método de gestión socioeconómico aplicado a empleadores y dirigentes empresariales. Casos de éxito para adquirir nuevas competencias gerenciales en una economía competitiva, ISEOR, Lyon.

SAVALL, H. y Z. VERONICA (2007): Evaluación de desempeño y gestión socioeconómica, ISEOR, Mérida.

SAVALL, H.; V. ZARDET y M. BONNET (2008): Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica, Instituto de Socioeconomía de las Empresas y de las Organizaciones, Lyon.



## ANEXOS

Figura. A.1. Cuestionario de disfuncionamientos para el Restaurante Oliva



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA



INSTRUCCIONES: Este cuestionario se compone de 6 secciones, marcar con una "X" a un costado de la respuesta

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
<b>1. ¿Cuentas con el equipo y materia necesario para poder realizar su trabajo?</b>	
	A) Siempre se nos brindan todas las herramientas y materiales que necesitamos para poder desarrollar nuestras actividades de la mejor manera posible
	B) Con frecuencia contamos con todo lo necesario para poder realizar nuestras actividades, una que otra vez falta algún material/herramienta
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) no se cuenta con algunos materiales/herramientas para poder realizar nuestro trabajo
	D) Raramente se cuenta con todos los materiales que necesitamos para poder llevar a cabo nuestro trabajo
	E) Nunca se cuenta con los materiales que necesitamos para poder hacer nuestro trabajo
<b>2. En tu trabajo diario, ¿Sueles aplicar "remedios" para poder realizar tus labores?</b>	
	A) A diario se pierde mucho tiempo tratando de corregir inconsistencias de los procedimientos de tiempos
	B) Con frecuencia se pierde mucho tiempo tratando de corregir con remedios las inconsistencias de los procedimientos establecidos
	C) 1 o 2 veces a la semana se pierde tiempo al corregir con remedios las inconsistencias de los procesos establecidos
	D) Raramente se emplea tiempo para corregir algún procedimiento establecido
	E) Como no se necesita corregir nada de los procedimientos, no hay perdidas de tiempo en los procesos
<b>3. En tus labores diarias, ¿consideras que trabajas más que tus demás compañeros de área?</b>	
	A) Siempre soy yo quien realiza mas actividades en mi área, mis compañeros no me ayudan.
	B) Con frecuencia soy yo quien realiza mas actividades que mis compañeros
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) soy yo quien desarrolla mas actividades en el área
	D) Muy pocas veces soy yo quien desarrolla mas actividades en el área de trabajo
	E) Nunca, mis compañeros de trabajo son los que siempre realizan mas actividades
<b>4. Para comunicarte con tus compañeros, ¿Debes hablar muy alto?</b>	
	A) Siempre se tiene que mantener un tono de voz elevado, ya que por el espacio y las personas que se encuentran en el es difícil de escucharlos
	B) Con frecuencia se necesita mantener un tono de voz elevado, ya que por el espacio y las personas que se encuentran en el, es difícil de escucharlos
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) ya que al haber muchas personas en el área en ocasiones es difícil escuchar las indicaciones

	D) Muy pocas veces se eleva el tono de la voz, la mayoría de las veces se escuchan claras las indicaciones que se nos da
	E) Nunca se eleva el tono de la voz, ya que se escuchan clara las indicaciones que se dan
<b>5. ¿Te cuesta trabajo poder escuchar a tus compañeros?</b>	
	A) A diario, ya que existe mucho ruido lo que ocasiona que no pueda escuchar correctamente a mis compañeros
	B) Casi siempre existen problemas de comunicación por el ruido que se ocasiona en las instalaciones
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) existen problemas con el ruido que se ocasiona en las instalaciones
	D) Muy pocas veces, ya que el ruido que existe no es muy frecuente
	E) Nunca, ya que la fluidez en la comunicación es buena
<b>6. ¿Consideras que en tu área existe alguien que realiza mas actividades?</b>	
	A) A diario existe alguien que realiza mas actividades que los demás
	B) Con frecuencia hay alguien que realiza mas actividades y tareas en el área
	C) En algunas ocasiones (1 o 2 veces a la semana) se le carga la mano en las actividades a algunas personas
	D) Raramente ocurre, ya que tratamos de que todos trabajen a la par con las actividades que se tengan en el área
	E) Todos trabajamos a la par en las actividades, existe un buen trabajo en equipo, las tareas están equitativamente establecidas.
<b>7. ¿Realizas esfuerzos grandes en tu trabajo diario (o alguna actividad representa un gran esfuerzo físico)? (p. ejemplo cargar cosas pesadas, estar de pie por mucho tiempo, etc.)</b>	
	A) A diario ya que existen actividades diarias que lo requieren
	B) Casi siempre se tiene que realizar esfuerzos grandes ya que nuestras actividades lo requieres y no tenemos alguien fijo que las realice
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) ya que se tiene una persona asignada para realizar esas actividades
	D) Raramente ocurre, ya que existe una persona encargada de realizar dichas actividades
	E) Como existe alguien asignado para realizar esas actividades no tengo porque hacerlas
<b>8. ¿Estás conforme con tu horario de trabajo?</b>	
	A) A diario se cumple y respeta mi horario de trabajo asignado, aunque no se haya terminado con las tareas establecidas
	B) Casi siempre se trata de respetar el horario de trabajo del personal
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) ya que si surge alguna actividad o no se termina a tiempo con las tareas correspondientes se debe quedar mas tiempo hasta concluir las
	D) Raramente, ya que por lo general no se terminan a tiempo las tareas correspondientes y debemos quedarnos hasta concluir las
	E) Nunca, ya que surgen mas actividades por hacer o simplemente no se termina a tiempo las tareas que se tienen
<b>9. ¿Es bueno el ambiente de trabajo con los compañeros de su área?</b>	
	A) A diario se tiene un ambiente de trabajo bueno, todos trabajan en equipo para lograr buenos resultados en el área
	B) Casi siempre existe un ambiente de trabajo bueno, y todos tratan de dar lo mejor y trabajar en equipo para lograr los objetivos
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) se tienen algunos problemas entre compañeros de área, por desacuerdos o malentendidos, pero siempre se busca solucionarlos para que exista un buen ambiente de trabajo
	D) Raramente existen problemas entre los compañeros, por lo general siempre existe un buen ambiente de trabajo y respeto entre todos

	E) Nunca, siempre se trabaja con mucho respeto y trabajo en equipo entre los compañeros del área, se mantiene una buena relación y para poder lograr mejores resultados.
<b>10. ¿Es buenas su relación laborar con las otras áreas?</b>	
	A) La relación laborar con las demás áreas es buena, todos trabajamos en equipo para lograr el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos
	B) Casi siempre la relación laboral es buena, se busca mantener una relación laboral amena con todas las áreas que componen la empresa
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) ya que existe ciertos problemas referentes a tiempos o producción que se genera, sin embargo, se trata de tener una relación estable para el funcionamiento de la empresa
	D) Raramente, ya que no tenemos una buena relación y no existe una correcta coordinación para trabajar en equipo, entre el personal existen problemas que ven afectado el ambiente de trabajo.
	E) Nunca, la relación laboral es mala, no se tiene un adecuado trabajo en equipo, y los problemas que surgen entre los miembros de la organización no se separan del ámbito laboral, lo que ocasiona que sea imposible trabajar en conjunto
<b>11. ¿Existe algún área con la que tengas conflictos?</b>	
	A) A diario tengo problemas con las personas que laboran en la empresa, ya que no existe una armonía y respeto dentro de la empresa
	B) Con frecuencia se tiene problemas con otras áreas, ya que no se saben separar los problemas personales que se tengan, con el trabajo
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) por algún desacuerdo o manera de pensar que sea contraria a la que tengo, pero siempre se tratan de aclarar las cosas para que no existan dificultades para trabajar
	D) Raramente tengo problemas o conflictos con mis compañeros de trabajo y cuando existen se hablan y resuelven al momento para no afectar la productividad y trabajo en conjunto
	E) Mi relación laboral es buenas con todas las áreas, yo vengo aportar a la organización y dar lo mejor de mí, no a tener problemas
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	
<b>12. ¿Sabes qué es lo que debes hacer cada día?</b>	
	A) Siempre se que tengo que hacer, ya que se nos tienen asignadas tareas específicas para poder lograr un adecuado funcionamiento en la empresa
	B) Con frecuencia se que actividades son las que me corresponde realizar, ya que no esta estipulado claramente que actividades realiza cada persona
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) ya que todo colaboramos en diferentes actividades, no se tienen claras las funciones que debe desempeñar cada uno de los colaboradores
	D) Raramente, ya que las tareas y actividades van cambiando, no se cuenta con asignación de tareas específicas
	E) Todos realizamos diferentes actividades en la empresa, por lo mismo no se sabe que actividades son fijas de cada persona, lo que ocasiona que la realización de las tareas sea diversa y no se tenga una eficiencia en las actividades
<b>13. ¿Sabe que tareas no puede dejar para después?</b>	
	A) Siempre se sabe que tareas realizar día a día, ya que se lleva una correcta organización de ella para poder cumplir en tiempo y forma con cada una
	B) Con frecuencia se lleva una pequeña organización de actividades, por lo que tenemos una idea de que actividades no pueden esperar
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) siempre y cuando se nos recuerde al inicio del día, ya que no se cuenta con una correcta organización de actividades diarias
	D) Raramente, solo cuando se nos acuerda, ya que empezamos a realizar otras actividades y dejamos para después otras
	E) Nunca, ya que no se cuenta con una organización de actividades y prioridades para realiza en el transcurso del día

<b>14. Si usted falta un día al trabajo, ¿Existe alguien que realice sus actividades?</b>	
	A) Siempre existe una persona que puede desarrollar mi trabajo de una manera eficiente, ya que todos nos encontramos capacitados para realizar otras actividades y no se vea afectada la productividad
	B) Con frecuencia existe alguien que pueda realizar mi tarea, tal vez no de la misma forma, pero se trata de hacer que las tareas salgan en tiempo y forma adecuada
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) ya que los demás compañeros igual tienen actividades que realizar, sin embargo, tratan de sacar el trabajo de la persona que falta para que no se vea afectada la productividad
	D) Raramente, ya que mis actividades no las puede desarrollar alguien mas, puesto que no están capacitados, solo realizan las actividades que ayudan a poder concluir con la de ellos
	E) Si falto mis tareas no se realizan, hasta que yo regrese, ya que nadie mas puede realizarlas, lo que ocasiona que la productividad ese día sea mala y no se cumplan con los objetivos de ese día
<b>15. ¿Te gusta (Disfrutas) lo que haces?</b>	
	A) Me gusta mi trabajo, diario vengo con buen animo para desempeñar mis actividades, las cuales realizo de la mejor forma ya que me agrada lo que hago y disfruto hacerlo
	B) Casi siempre me agrada mi trabajo, y todas las actividades que realizo día a día
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) siempre y cuando realice actividades que me agraden
	D) Casi no me gusta mi trabajo, mucho menos las actividades que me toca realizar en ocasiones, pero trato de cumplir con mis tareas ya que necesito el dinero
	E) No me gusta para nada mi trabajo, mucho menos las actividades que se me asignan, las realizo solo por hacer y cumplir con el trabajo, estoy aquí por que no he podido conseguir otro trabajo
<b>16. ¿Conoces las reglas y procedimientos para llevar a cabo tu trabajo de manera normal?</b>	
	A) Desde nuestra capacitación se nos dicen las reglas y procedimientos que debemos llevar a cabo para realizar nuestras actividades de una manera eficaz
	B) Casi siempre las tengo presentes cuando realizo mis actividades diarias, para que puedan cumplirse de la mejor manera
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) depende de las actividades que tenga que desarrollar en el día, ya que si encuentro una manera mas fácil y rápida de hacer las cosas la aplico
	D) Casi no, solo aplico las que recuerdo en ocasiones, por lo general realizo las actividades como yo vea mas fácil, sin importar si se realizan bien o no
	E) Las desconozco totalmente, nunca se me comentaron cuando inicie a laborar en la empresa
<b>17. ¿Conoces que hacer en caso de contratiempos? (Ya sea con clientes o en producción)</b>	
	A) Lo conozco completamente, se nos tienen dado indicaciones a seguir cuando se presenten contratiempos
	B) Casi siempre sabemos que hacer cuando surgen contratiempos, siempre y cuando este en nuestras posibilidades poder tratarlos
	C) Algunas veces, dependiendo de la situación que se presente
	D) Raramente, ya que las veces que han surgido contratiempos el encargado es el que se encarga de solucionarlos
	E) Lo desconozco, ya que existe alguien encargado de solucionarlos
<b>18. ¿Sabes quién es tu jefe directo?</b>	
	A) Lo conozco completamente, tengo claro quien es la persona que me da indicaciones y asigna tareas, del mismo modo tengo claro a quien acudir cuando tenga dudas
	B) Casi siempre ya que la mayoría de las veces las indicaciones y tareas a realizar vienen de esa persona
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) ya que hay alguien que me da mas tareas que otras personas por lo que puedo asumir que esa persona es mi jefe
	D) Casi no tengo una idea, por lo general existen varias personas que nos asignan diversos trabajos en el día
	E) Lo desconozco por completo, ya que las tareas y actividades que realizo me las asignan diferentes personas

<b>19. ¿Sabes a qué personal tienes a cargo?</b>	
	A) Lo conozco completamente, ya que soy la persona encargada de contratar
	B) Casi siempre, ya que al momento de que llegue nuevo personal se me informa
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) ya que no soy yo quien se encarga de contratar, y tampoco se me informa
	D) Casi no tengo conocimiento si cuento con personal que me ayude con mis actividades
	E) Desconozco si cuento con personal a mi cargo, ya que únicamente yo soy quien realizo las actividades de mi área
<b>20. ¿Cada cuánto pides permisos para faltar?</b>	
	A) Siempre pido permisos para ausentarme de mis labores, sin importar que las razones no sean primordiales o sea alguna emergencia
	B) Casi siempre pido permisos para ausentarme de mis actividades, sin importar mis tareas que tengo por realizar, y si son de importancia las razones para ausentarme
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) solo por cuestiones familiares
	D) Casi nunca soy de pedir permiso para ausentarme de mis actividades, trato de ser una persona responsable y cumplida siempre que se pueda
	E) Nunca pido permiso para ausentarme de mis actividades, soy una persona cumplida, responsable, y que no le gusta estar pidiendo permisos
<b>21. ¿Los compañeros de tu área faltan con regularidad?</b>	
	A) Todo el tiempo están faltando o pidiendo permisos para ausentarse de sus actividades laborales, sin importar las circunstancias que lo ameriten
	B) Casi siempre buscan algún pretexto para poder ausentarse de sus actividades en la empresa
	C) En alguna ocasión (1 o 2 veces a la semana) se ausentan de sus actividades
	D) Casi no se ausentan de sus actividades, siempre tratan de cumplir adecuadamente con su trabajo
	E) Nunca se ausentan, son unas personas responsables y cumplidas con su trabajo, no les gusta pedir permiso
<b>22. Cuando pides permiso para faltar, ¿Se te otorga?</b>	
	A) Siempre se nos da la facilidad para poder pedir permisos, siempre y cuando devolvamos las horas, o bien cuando se necesite de nosotros apoyemos a la empresa
	B) Casi siempre se nos otorgan los permisos que pedimos, siempre y cuando vean que somos cumplidos y responsables con nuestras actividades
	C) En algunas ocasiones (1 o 2 veces a la semana) siempre y cuando tengamos al día nuestras tareas y actividades
	D) Casi no se nos da esa facilidad, ya que si una persona se ausenta ocasiona que las tareas no se cumplan de una buena manera
	E) Nunca se nos otorgan permisos para faltar, si queremos faltara es bajo nuestra responsabilidad y con descuento
<b>GESTIÓN DEL TIEMPO</b>	
<b>23. ¿Sabes el tiempo en el que debes realizar todas tus actividades?</b>	
	A) Lo conozco completamente, ya que se cuenta con un cronograma de actividades con los tiempos establecidos para poder realizar a tiempo cada actividad
	B) Casi siempre se tiene conocimiento de los tiempos estimados para realizar cada actividad
	C) En algunas ocasiones (1 o 2 veces a la semana) ya que no se tiene un cronograma adecuado para la estimación de los tiempos
	D) Casi nunca no se tienen presentes los tiempos a emplear para la realización de las tareas, no se cuenta con cronograma con tiempos establecidos
	E) Nunca tengo presente el tiempo de mis actividades, es por ello por lo que termino haciendo horas de mas hasta concluir con mis tareas
<b>24. ¿Tiene idea de como afecta algún retraso en su área?</b>	

	A) Lo conozco completamente, es por ello por lo que cumplo en tiempo y forma con la realización de mi tarea, para no afectar a mis compañeros
	B) Casi siempre se cuales son las consecuencias de no cumplir adecuadamente con mis tareas
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) tengo en cuenta los problemas que esto ocasionaría
	D) Raramente me preocupo por los problemas o retrasos que puedan ocurrir en la empresa
	E) Nunca tengo en cuenta los retrasos que se puedan presentar en la empresa, no me preocupa que no se terminen a tiempo las actividades
<b>25. ¿Realizan algún tipo de planeación de sus actividades?</b>	
	A) Siempre existe una planeación de las actividades que debemos llevar a cabo para poder cumplir en tiempo y forma con ellas y no ocasionar retrasos en el trabajo de los demás
	B) Casi siempre se cuenta con una planeación de actividades, para que se pueda cumplir adecuadamente con cada una
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) se lleva a cabo la planeación de las actividades a realizar, pero no siempre se sigue esta planeación
	D) Raramente se realiza una planeación de actividades, todo se realiza al momento
	E) Nunca se realiza una planeación en las actividades que se deban hacer, todo se realiza al momento por lo que ocasiona que se pierda tiempo en las tareas
<b>26. ¿Se respeta la planeación de actividades?</b>	
	A) Siempre se respeta la planeación establecida en la organización, para que las actividades puedan realizarse en tiempo y forma y con las medidas y estándares establecidos
	B) Casi siempre se sigue la planeación que se tenga establecido para el cumplimiento de las actividades
	C) Algunas veces (1 o 3 veces a la semana) se lleva a cabo la planeación establecida, ya que cuando no se cuenta con tiempo suficiente se saltan algunos procedimientos
	D) Raramente se respeta la planeación que se tenga establecido, ya que para facilitar las cosas y los tiempos se dejan de hacer la mayoría de los procedimientos necesarios
	E) Nunca se toma en cuenta la planeación de actividades, cada uno realiza sus actividades como se le de la gana
<b>27. ¿Te parece adecuada la planeación que se realiza en tu área?</b>	
	A) Estoy muy de acuerdo con la planeación que se realiza, ya que las actividades, procedimientos y tiempos están bien definidos
	B) Casi siempre me parece adecuada la planeación que se tiene en mi área de trabajo
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) ya que siento que hay actividades que no requieren demasiado tiempo empleado o tanta planeación para realizarlo
	D) Raramente, ya que considero que se ocupa mucho tiempo en actividades que pueden realizarse mas fácil
	E) Nunca, no me parece adecuada la planeación que se realiza
<b>28. ¿Se dan situaciones que afecten que se realice a tiempo su actividad?</b>	
	A) Siempre existen situaciones que ocasionan que las actividades no se realicen en tiempo y forma
	B) Casi siempre ocurren situaciones que afectan las actividades, sin embargo, se trata de sacar a tiempo cada una de ellas
	C) Algunas veces ocurren situaciones en las que se ven afectados los tiempos de los procesos
	D) Raramente se dan situaciones que afecten los tiempos de los procesos, todo se tiene controlado para que no ocurran retardos
	E) Al tener una correcta planeación de actividades y tiempos, se tienen controladas todas las situaciones que puedan presentarse y afectar los tiempos de actividades
<b>COMUNICACIÓN-COORDINACION-CONCERTACION</b>	
<b>29. ¿Considera adecuada la comunicación con su jefe?</b>	
	A) Por supuesto, la comunicación con mi jefe es muy buenas, tenemos una correcta comunicación.
	B) Casi siempre tenemos una correcta comunicación con el jefe

	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) tenemos una comunicación adecuada con el jefe
	D) Raramente contamos con una buena comunicación con el jefe
	E) La comunicación con el jefe nunca es buenas, no se entienden sus indicaciones
<b>30. ¿Considera adecuada la comunicación entre sus compañeros de área?</b>	
	A) Siempre se da una correcta comunicación y respeto entre mis compañeros de área
	B) Casi siempre tenemos una adecuada comunicación, tratamos de respetarnos y hacer ameno el ambiente de trabajo
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) en ocasiones existen malentendidos y roses, pero se tratan de solucionar
	D) Raramente la comunicación es buena, siempre existen roses y problemas en el área
	E) La comunicación entre los compañeros del área es malísima, no se logra trabajar en equipo, ya que no se separan los problemas personales del trabajo
<b>31. Cuándo se dan cambio en la empresa, ¿Se lo comunican?</b>	
	A) Siempre se nos mantiene al tanto de los cambio y planes que se tengan en la empresa
	B) Casi siempre se nos comentan los cambios y planes que se tiene para con la organización
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) por lo general se lo comentan a nuestro jefe y en ocasiones nos lo comenta
	D) Raramente se nos comunica sobre algún cambio que surja en la empresa
	E) Nunca se nos tiene en cuenta para comentarnos los cambios que se den en la empresa
<b>32. Si existe algún contratiempo, ¿Se lo comunican?</b>	
	A) Siempre se nos mantiene al tanto de los contratiempos que puedan existir, para de esa forma poder implementar soluciones rápidas
	B) Casi siempre se nos comunica de algún contratiempo, para poder buscar una solución al momento
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) solo cuando el contratiempo es grande o perjudicial para las áreas de trabajo
	D) Raramente se nos comenta si existen contratiempos respecto a las actividades que desempeñamos
	E) Nunca se nos comenta cuando existen contratiempos en la empresa
<b>33. ¿Ha tenido algún malentendido con alguien de la empresa?</b>	
	A) A diario tengo malentendidos con las personas que laboran en la empresa, ya que no existe una armonía y respeto dentro de la empresa
	B) Con frecuencia se tiene malentendidos con mis compañeros, ya que no se saben separar los problemas personales con el trabajo
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) por algún desacuerdo o manera de pensar que sea contraria a la que tengo, pero siempre se tratan de aclarar las cosas para que no existan dificultades para trabajar
	D) Raramente tengo malentendidos con mis compañeros de trabajo y cuando existen se hablan y resuelven al momento para no afectar la productividad y trabajo en conjunto
	E) Mi relación laboral es buenas con todas las áreas, yo vengo aportar a la organización y dar lo mejor de mí, no a tener problemas
<b>34. Los medios de comunicación: Hablado, mensaje de texto, llamada etc., ¿Son los mas usados para comunicarse?</b>	
	A) Siempre utilizamos estos medios de comunicación para tener una comunicación mas rápida y eficaz entre todas las áreas y jefes
	B) Con frecuencia utilizamos algunos de estos medios de comunicación, para lograr una mejor coordinación de actividades
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) se utiliza alguno de los medios de comunicación, mayormente todo se trata en persona
	D) Raramente se utilizan esos medios de comunicación, mayormente se utiliza la comunicación en persona
	E) Nunca se utilizan esos medios de comunicación, todo es mediante correo
<b>FORMACION INTEGRADA</b>	



<b>35. ¿Tenías conocimientos sobre tu trabajo actual, al momento de entrar a laborar en esta empresa?</b>	
	A) Por supuesto, conozco bien el área en la que nos desenvolvemos por lo que no me fue difícil adaptarme
	B) Con frecuencia ya que hubo un tiempo en el que estuve laborando aquí
	C) Tenía poco conocimiento referente al área de los restaurantes
	D) Casi no tenía conocimiento sobre el trabajo que realizo, necesite capacitación para poder adquirir los conocimientos necesarios
	E) No tenía ni idea de las actividades que se realizan en esta área, soy nuevo en el área de los restaurantes
<b>36. ¿Has aprendido algo nuevo?</b>	
	A) día a día vamos adquiriendo nuevos conocimientos, y vamos desarrollando nuevas habilidades para ofrecer a los clientes un servicio de calidad
	B) Con frecuencia nos encontramos aprendiendo cosas nuevas en nuestra área
	C) Algunas veces (2 o 3 veces a la semana) vamos aprendiendo nuevos conocimientos y desarrollando nuevas técnicas en el área
	D) Casi no he aprendido nuevas cosas aquí en la empresa, no cuento con quien me brinde capacitación
	E) No he aprendido nada nuevo en el tiempo que llevo laborando aquí, mis compañeros no comparten sus conocimientos conmigo
<b>37. ¿Has aprendido nuevas funciones o técnicas mientras laboras en este lugar?</b>	
	A) Siempre me encuentro en constante aprendizaje, cuento con la capacitación necesaria para adquirir nuevas habilidades y mejorar las ya existentes
	B) Casi siempre me encuentro en constante aprendizaje, y con la capacitación necesaria
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) siempre que mi jefe quiera enseñarme nuevas técnicas y actividades
	D) Casi no he aprendido nada nuevo, no cuento con quien me brinde nuevas técnicas y funciones para desarrollar
	E) Desde que llegue no he aprendido nuevas técnicas y funciones, ya que no cuento con quien me brinde la enseñanza
<b>38. ¿Cree que necesita actualizar sus conocimientos?</b>	
	A) siempre debemos estar actualizando nuestros conocimientos para poder brindarle a nuestros clientes un servicio de calidad a comparación de nuestros competidores
	B) Casi siempre creo que debemos estar actualizando nuestros conocimientos para poder ofrecer un mejor servicio
	C) Algunas veces debemos procurar adquirir mejores conocimientos para mantenernos en nuestros puestos
	D) Casi no debemos darle importancia a actualizar nuestros conocimientos, con los que tenemos podemos hacer un buen trabajo
	E) No debo actualizar mis conocimientos, con los que tengo son mas que suficientes para poder realizar mi trabajo diario
<b>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</b>	
<b>39. Dentro de tu área de trabajo ¿Se realizan mejoras?</b>	
	A) Siempre se esta trabajando para poder obtener mejores resultados implementando mejoras, de esta manera ofrecerles a los clientes una mejor calidad y servicio, y ser competitivos en el mercado
	B) Casi siempre se trata de implementar mejoras en la organización para ser una empresa competitiva
	C) Algunas veces (1 o 2 veces a la semana) se busca poder aplicar mejoras en las áreas para obtener mejores resultados
	D) Casi nunca se implementan mejoras en la empresa, y las que se implementan no se siguen al pie de la letra
	E) En el tiempo que he estado laborando nunca se han implementado mejoras en la empresa, todos los procesos son antiguos y no se innova



<b>40. ¿El encargado es quien realiza las mejoras en su área?</b>	
	A) Siempre el encargado es la persona encargada de realizar e implementar las mejoras en el área de trabajo
	B) Casi siempre el encargado es quien realiza las mejoras en el área de trabajo que sea pertinente
	C) Algunas veces es quien se encarga, otras veces puede ser el jefe o algún otro encargado
	D) Casi nunca es el encargado quien realiza las mejoras, puede que sea el jefe o los subalternos del encargado
	E) Nunca el encargado es quien realiza las mejoras en el área, siempre es el jefe de la empresa quien las hace
<b>41. ¿Considera que la persona que coordina al personal es la adecuada?</b>	
	A) Por supuesto, considero que es una persona preparada y con las capacidades necesarias para coordinar al personal
	B) Casi siempre es la persona idónea para poder coordinar al personal
	C) Algunas veces, ya que considero que aun le falta pulir su conocimiento para poder tener una mejor autoridad ante el personal
	D) Raramente, siento que aun le falta por aprender y desempeñar sus tareas de una mejor forma
	E) Considero que la persona encargada de coordinar al personal no es buena para desempeñar ese puesto, debido a que no cuenta con las capacidades que su puesto requiere
<b>42. ¿Considera que se debe mejorar la forma en la que se maneja al personal?</b>	
	A) Por supuesto que se debe mejorar la forma en la que se maneja al personal, para que estos no influyan de manera negativa en los nuevos
	B) Casi siempre se debe mejorar la forma en la que se maneja al personal, para que estos no influyan de manera negativa en los de nuevo ingreso
	C) Algunas veces se debe mejorar la forma en la que se maneja al personal, para que estos no pasen por encima de los demás
	D) Casi no se debe mejorar la forma en la que se maneja al personal, siento que se trabaja bien así
	E) La forma en la que se maneja al personal no debe cambiar, debe seguir operando tal cual
<b>43. ¿Considera que la forma en la que se administra la empresa es la adecuada?</b>	
	A) Por supuesto, considero que la forma en la que se lleva a cabo la administración de la empresa es correcta, ya que los objetivos que se tienen establecidos se cumplen correctamente
	B) Casi siempre la forma en la que se lleva la administración de la empresa es adecuada, con uno que otro detalle, pero siempre buscando obtener los resultados esperados
	C) Algunas veces, ya que considero que se podrían aplicar mejores medidas, reglas y procedimientos para hacer más óptimo el trabajo y cumplimiento de metas
	D) Casi no, ya que no se cumplen todas las metas y objetivos establecidos en la empresa
	E) Considero que la forma en la que se lleva la administración de la empresa no es para nada favorable, ya que no se cumplen las metas y objetivos que se tienen establecidos

A su vez se aplicó otro instrumento para poder medir la gestión ambiental en el Grupo restaurantero Oliva.

**Figura A.2. Cuestionario de gestión ambiental para el Restaurante Oliva**

**Cuestionario: Medición de la gestión ambiental en el Restaurante Oliva**

1. ¿Comunica a sus proveedores de la política de sustentabilidad, haciendo hincapié en temas de abastecimiento?

Si	No
----	----

2. ¿Qué proporción de sus proveedores utilizan embalaje reutilizable para entregas y retiros?

Entre el 0% y 25%	Entre 26% y 50%	Entre 51% y 75%	Sobre 75%	100%	No se sabe
-------------------	-----------------	-----------------	-----------	------	------------

3. ¿Cuenta su establecimiento con un sistema de monitoreo mensual que permite medir o estimar el peso o volumen de residuos sólidos y residuos líquidos (solo incluyendo aceites y grasas) que genera, y hace seguimiento, y define metas de reducción?

Si, medición formal, pero sin objetivos de reducción	Si, medición formal con objetivos de reducción	No
--	--	----

4. En la empresa, ¿Cuentan con contenedores específicos para reciclar?

Si	No
----	----

5. ¿Se cuenta con un procedimiento para que las áreas del restaurante coloquen sus residuos?

Si	No
----	----

6. ¿A los contenedores donde se colocan los residuos se les coloca bolsas de plástico?

Si	No
----	----

7. ¿Con que frecuencia tira residuos?

Diario	Semanal	2 veces a la semana	Intercalado
--------	---------	---------------------	-------------

8. ¿Cuáles son los residuos que mas tira?

Residuos orgánicos	Residuos inorgánicos
--------------------	----------------------

9. ¿Cuánta cantidad de residuos tira cada que sacan basura?

0-1kg	1-2kg	2-3kg	4-mas kg
-------	-------	-------	----------

10. ¿Con que frecuencia pasa el camión recolector de basura por la zona?

Diario	Semanal	2 veces a la semana	Intercalado
--------	---------	---------------------	-------------

11. ¿Usted sabe a donde van los residuos que se generan en el restaurante?

Rellenos sanitarios	Ríos	<u>Otros (especificar)</u>
---------------------	------	----------------------------

12. Responda la siguiente tabla, indicando que se hace con cada uno de los siguientes residuos:

Residuos	¿Volumen generado?	¿Qué se coloca?	¿Qué uso adicional se le da?	¿Qué cuidados se da?	¿Se compacta o no?
Papel y cartón					
Vidrio					
Plástico					
Latas					
Tetrapak					
Residuos orgánicos					
Aceite de cocina					
Otros 1					
Otros 2					
Otros 3					

13. ¿Emplea su establecimiento alguna de las siguientes acciones para reducir las mermas de alimentos y bebidas?

- Enfoque nariz a cola (Aprovechamiento integral de los insumos)
- Proporcionar la comida excedente al personal
- Optimización de abastecimiento y retiro
- Donaciones

Favor contestar cuantas de las 4 acciones señalados han sido implementadas en su restaurante

UNA de las acciones señaladas	DOS de las acciones señaladas	TRES de las acciones señaladas	CUATRO de las acciones señaladas	<u>Otros (especificar)</u>	Ninguna
-------------------------------	-------------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------	---------

14. ¿Alienta a sus clientes a llevar a casa comidas sin terminar?

Si	No
----	----

15. ¿Utiliza usted alguno de los siguientes artículos desechables para atender a sus clientes? Tales como: vasos, cubiertos, platos, empaques para llevar y bolsas.

Si	No
----	----

16. ¿En caso de usar alguno de los artículos desechables mencionados en la pregunta anterior, estos son compostables o biodegradables?

Algunos son compostables o biodegradables	Todos son compostables o biodegradables	Ninguno es compostable ni biodegradable
---	---	---

17. De la siguiente lista de productos de limpieza, indicar cuales son los que utiliza en el restaurante. (Marcar con una X).

Producto	Cantidad	Producto	Cantidad
Paños, estropajos, fibras		Pinol	
Recogedor, trapeador, mechudos		Fabuloso	
Desengrasantes		Windex	
Lavavajillas		Ajax	
Cloralex		Ácido muriatico	
Gel antibacterial		Axion	
Sanitizante		Mr. Musculo	
Detergente		Glade	
Bolsas de basura		Guantes	
Jabón para manos		Bam sarro y mugre	
Salvo		Maestro limpio	

18. ¿Cómo sirve agua a sus clientes?

Principalmente agua embotellada, pero proporcionamos agua filtrada o del grifo a petición	Principalmente agua filtrada o del grifo, pero proporcionamos agua embotellada a petición	Solo agua filtrada o del grifo	Solo proporcionamos agua embotellada
---	---	--------------------------------	--------------------------------------

19. ¿Cómo sirve otros líquidos (bebidas, jugos, cervezas y otros) a sus clientes?

Principalmente en botellas individuales retornables	Nuestros líquidos se sirven en vasos de cristal	Principalmente en envases desechables (latas, plásticos PET o tetra pak)
---	---	--

20. ¿Utilizó usted en la construcción o habilitación de su establecimiento materiales reciclados o reutilizados?

Si, una pequeña parte	Si, en gran parte	No
-----------------------	-------------------	----

21. ¿Cuenta el establecimiento con un sistema de monitoreo mensual que permite medir el consumo energético, hace seguimiento y definir metas de reducción?

Medición formal, pero sin objetivos de reducción	Medición formal con objetivos de reducción	No se lleva a cabo medición
--	--	-----------------------------

22. ¿Cuenta su establecimiento con algún sistema de generación de energía renovable, de ser así, qué proporción del consumo energético total proviene de estas fuentes renovables? Solo considerar aquellas fuentes que sean incorporadas a la red de uso de las instalaciones

Entre el 0% y 25%	Entre 25% y 50%	Entre 50% y 75%	Sobre 75%	100%	No se sabe
-------------------	-----------------	-----------------	-----------	------	------------

23. ¿Ha implementado en su establecimiento alguna de las siguientes iniciativas para hacer un uso mas eficiente de la energía?

- Solo uso equipos eficientes en la cocina
  - Uso sensores o temporizadores en luces o equipos
  - Uso iluminación de ahorro energético
  - Cuento con un sistema de climatización eficiente
  - Procedimientos y protocolos de uso eficiente difundidos entre el personal
- Favor contestar cuantas de las 5 iniciativas señalados ha implementado en su restaurante.

UNA de las iniciativas señaladas	DOS de las iniciativas señaladas	TRES de las iniciativas señaladas	CUATRO de las iniciativas señaladas	CINCO de las iniciativas señaladas	Otros (especificar)	Ninguna
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	---------------------	---------

24. ¿Ha calculado la huella de carbono de su establecimiento en los últimos cinco años?

Si	No	No se que es la huella de carbono
----	----	-----------------------------------

25. En caso de que si mida la huella de carbono realiza acciones de reducción y/o compensación?

<u>Si (Especificar)</u>	No
-------------------------	----

26. ¿Cuenta el establecimiento con un sistema de monitoreo mensual que permite medir el consumo de agua, hace seguimiento, y definir metas de reducción?

Medición formal, pero sin objetivos de reducción	Medición formal con objetivos de reducción	No
--	--	----

27. ¿Ha implementado en su establecimiento alguna de las siguientes iniciativas para hacer un uso mas eficiente del agua?

- Equipos de cocina y bar eficientes en el uso del agua
- Sensores, aireadores o temporizadores en los grifos
- Sanitarios de doble descarga
- Sensores o urinarios de baja descarga
- Capacitación del personal sobre la eficiencia del agua

Favor contestar cuantas de las 5 iniciativas señaladas ha implementado en su restaurante.

UNA de las iniciativas señaladas	DOS de las iniciativas señaladas	TRES de las iniciativas señaladas	CUATRO de las iniciativas señaladas	CINCO de las iniciativas señaladas	<u>Otros (especificar)</u>	Ninguna
----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	----------------------------	---------

28. ¿Cuenta con un protocolo de lavado ecoeficiente de vajilla?

Si	No
----	----

29. ¿Cuenta su establecimiento con alguno de los siguientes sistemas que permite hacer un uso mas responsable del recurso acuático?

- sistema de recolección de aguas lluvia
- Sistema de tratamiento de aguas grises

Favor contestar cuantos de los 2 sistemas señalados ha implementado en su restaurante.

UNO de los sistemas señalados	DOS de los sistemas señalados	Ninguna
-------------------------------	-------------------------------	---------

Tabla A.1. Frases testimonio del personal encuestado.

1. ENCARGADA DE COMPRA EXTERNAS:	
Aplicación de remedios:	Al momento de realizar mis pedidos en ocasiones no se cuenta con el producto que se necesita y se busca algún producto similar, tengo que preguntar a los chefs lo que ocasiona pérdidas de tiempo, al momento de realizar las transferencias a veces se paga de más o menos, entonces se tiene que hablar con el proveedor hacer notas de créditos etc.
Cargas de trabajo:	En ocasiones ya estoy en casa y me llaman para encargar algún producto, para consultar en qué parte se encuentra el producto, si ya está por llegar, en donde se va a ir a recoger, donde pueden encontrar “x” producto en la bodega de la oficina. A veces el Chef me pide algo, lo estoy haciendo, viene el otro chef me pide otra cosa, dejan las cosas a lo último y cuando me las piden lo piden para ya.
Esfuerzos grandes/pesados:	En ocasiones cuando llega producto y lo dejan en la puerta yo soy la encargada de desempacar, cargar y acomodar, y en ocasiones tengo que llevarlo al restaurante.
Ruido:	Los gritos de los jefes, la música y en ocasiones que se juntan chefs, y encargados para juntas es cuando hay más gente en la oficina y más ruido.
Faltas del personal:	En ocasiones llegan tarde, o piden permisos, por lo mismo se van tarde en ocasiones porque tratan de reponer el tiempo. Y también hay casos donde mis compañeros tienen otro horario acordado con la contadora para llegar antes e irse antes.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Siempre existen, y más que nada se dan en los tiempos de llegada de los productos, en ocasiones las fleteras o los vuelos se retrasan, y eso ocasiona que no se tenga el producto que se necesita, y es cuando se tiene que acudir a comprar aquí más caro.
Planeación de actividades:	Se tiene una planeación, pero no se cumple, en ocasiones existen actividades que están de más o faltan por estipular, por lo que si considero que falta que se actualice.
Comunicación de contratiempos	Como yo trato muchos con el personal del restaurante, los encargados a veces no me comunican las cosas, sin embargo, cuando existen contratiempos con la llegada de productos yo trato de comunicarlo al encargado, sin embargo, no siempre lo comunica, entonces cuando estén buscando o necesitando el producto y no ha llegado me preguntan no le preguntan a la persona encargada en la cocina.
Comunicación de cambios en la empresa:	A veces no se me comunican los cambios en las actividades que se realizan, me pasa más con los chefs y encargados, que a veces cambian cosas o productos y no me avisan, o bien ya en general se toman

	decisiones en la empresa que no me comentan y cuando se dan no tengo conocimiento y tengo que estar preguntando si es correcto o no.
Comunicación con mis compañeros:	Cuando todos están ocupados y a veces necesito ayuda o preguntar una duda no siempre me prestan atención, pero después que ya están con menos cosas me explican o me preguntan que duda tenía.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Como era mi primer trabajo relacionado con mi carrera si me costo, no sabia que eran las notas de remisión, las notas de crédito, como se tenían que realizar los pedidos, pero son cosas que a la larga vas aprendiendo Mejoras en el área de trabajo: No siempre se dan las mejoras, en ocasiones se buscan implementar, pero solo se realizan un tiempo y luego se olvidan
Mejoras en el área de trabajo:	Si se tratan de implementar mejoras, ya sea en formatos, en lograr mejores tiempos de entrega cuando se hacen las compras, en las cantidades necesarias a comprar etc.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Considero que la persona encargada de mi área en ocasiones no cuenta con el tiempo necesario para comunicarnos en tiempo y forma cambios o actividades, o bien atender dudas o consultas que surgen.
Forma de administrar la empresa:	Es adecuada la persona esta sumamente capacitada, sin embargo, considero que debe ser parejo con todas las áreas, ya que considero que le da mas prioridad al restaurante que a la oficina, ya que en ocasiones pedimos material o personal de apoyo y no se nos proporciona de la misma manera que al restaurante.

## 2. ENCARGADO DE COMPRAS Y DILIGENCIAS:

Aplicación de remedios:	Regularmente se recurre a ello cuando no se cuenta con material o algun articulo necesario para desempeñar alguna actividad, ya sea al momento de ir hacer las compras y no encontrar algun producto que se tiene destinado en la lista, o bien cuando se daña algun aparato de la cocina, la oficina o algun problema que se presente con el auto con el que realizo las compras.
Cargas de trabajo:	Por lo general yo soy el que se la pasa dando vueltas de aquí para allá, en ocasiones voy al super hago las compras y ya que estoy de regreso me llaman para decirme que no hay tal producto, o cuando voy a las otras sucursales a llevar el producto o la producción, no me mandan todo lo que esa sucursal va necesitar y tengo que dar otra vuelta, a veces no he terminado todo lo que te comento y la encargada de compras me manda a buscar producto que llega del aeropuerto o en algun lugar



	<p>lejano, todos me piden hacer cosas y no siempre puedo terminar o ayudarles con lo que me piden.</p>
<p>Esfuerzos grandes/pesados:</p>	<p>Por mis actividades por lo general tengo que estar cargando que las cosas del super, que neveras, cajas de vinos, u otro producto, igual en ocasiones ayudo en el restaurante cuando tiene que cargar alguna cosa, o bien aquí en la oficina a mover muebles tanto de la oficina como en casa de la mamá del jefe o en casa de el.</p>
<p>Ruido:</p>	<p>Como ya comenté anteriormente yo me la paso de aquí para allá, por lo que si voy al restaurante y ya están en servicio claro que existe ruido, todos están en su trabajo, hablando, dando ordenes, pidiendo, etc. En la oficina pues están en su rollo hablando, escuchando música, trabajando, en ocasiones unos me hablan piden cosas otros me llaman igual entonces pues si se da mucho el ruido en la comunicación.</p>
<p>Faltas del personal:</p>	<p>Yo por lo general no soy, ni puedo falta porque sino quien hace mis actividades, quien hace las compras y todo, ni mis vacaciones puedo tomar completas, pero si veo que existe personal que falta, y esto se da mas en el restaurante, por la misma rotación de personal que se da, contratan nuevos vienen 2-3 días, luego dejan de venir, luego vuelven.</p>
<p>Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:</p>	<p>Siempre se dan o presentan situaciones que no están a nuestro alcance que hacen que no se cumpla en tiempo y forma lo planeado y establecido. A mi se me presenta en las compras, cuando me envían a recoger pedidos y no llegan a tiempo, en ocasiones tengo que volver mas tarde por los productos o bien otro día, igual cuando doña Ana o el mismo Stefano me encarga ver cosas o asuntos personales, eso ocasión que deje mis actividades.</p>
<p>Planeación de actividades:</p>	<p>Aunque yo tenga una planeación por lo general no la cumplo, porque en el día a día van surgiendo actividades de mas por hacer, y a veces, aunque tenga mi lista de tareas no la logro terminar o no la hago en el orden establecido.</p>

Comunicación de contratiempos	No siempre se me comunica, o no a tiempo, en ocasiones me mandan a recoger producto luego y aun no lo tienen o el flete no ha llegado, por lo que solo pierdo tiempo.
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se me comunican ya que mi trabajo esta muy relacionado con el restaurante, entonces tengo que estar al día con todo lo que tenga que ver con los productos y materiales.
Comunicación con mis compañeros:	Es buena la comunicación, cuando llego y reviso la lista de compras les llamo y verifico que sea correcto todo lo que me piden, pero igual en ocasiones no me dicen nada, voy al super y ya que regreso me dicen necesito tal producto o tal material y tengo que dar otra vuelta.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	No tenia ni idea de todo lo que tenia que hacer, ya que cuando recién estaba empezando la compañía, trabajaba en el sector turístico, por lo que este nuevo trabajo era un poco desconocido, pero poco a poco le fui agarrando el ritmo, ahora ya conozco a proveedores, ya sea en que super encontrar cada producto, o en que lugar puedo encontrar determinado producto, ya se como comunicarme con los compañeros etc.
Mejoras en el área de trabajo:	Se tratan de implementar, pero como no tengo una planeación no siempre puedo llevarla a cabo, si a veces tratan de facilitarme las cosas y designar personas para ir a veces por algun flete que llegue o al aeropuerto, pero cuando ellos están ocupados no pueden apoyarme con ello.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Creo que si se deben implementar mejoras, mas que nada en el área del restaurante ya que si son un poco conflictivos, o se pelean entre ellos, en ocasiones dejan de venir porque no les termina gustando el trabajo, luego se arrepienten y los chef los aceptan como si nada, o comenten faltas y se las pasan, como el mesero que robo y lo dejaron seguir trabajando, hasta que ya después reaccionaron y lo sacaron, pero son esas cosas que no se puede dejar pasar por alto, se debe tener mano dura y ser estrictos. Y por la otra parte que bueno que ya hay una persona encargada del área de RH ya que veía como la conta y los de la oficina

	a veces no encontraban su esquina con todo el trabajo que tenían y aparte tenían que tratar con los problemas del personal.
Forma de administrar la empresa:	Es buena Stefano tiene una buena visión de lo que quiere y del negocio, tiene estudios, esta bien preparado, pero siempre se puede mejorar y adaptar a todo lo nuevo que va ocurriendo, ya que cada vez la empresa va creciendo y se necesita una administración mas eficiente que pueda trabajar a la par y que la empresa se siga manteniendo como una de las reconocidas.

### 3. CONTADOR

Aplicación de remedios:	Claro que si, al trabajar con números a veces se dan errores, por lo que tengo que aplicar correcciones referentes a timbres, cheques, notas de crédito, facturas, pagos, pero nada que no tenga solución.
Cargas de trabajo:	Si, ya ocasiones en la que tenemos bastante trabajo como en todo lugar, pero para eso estamos, para trabajar y sacar adelante todos los pendientes de la empresa, ya que se nos sabe recompensar lo que damos por la empresa.
Esfuerzos grandes/pesados:	En ocasiones que llegan fletes de Majo (encargada de compras) ya que nos pide ayuda para bajar o cargar cosas pesadas, y también mi jefa (La dueña del hotel Casa boutique) cuando cambia de muebles o artículos nos pide ayuda, para subir o bajar esos artículos.
Ruido:	En ocasiones hay ruido, mas que nada cuando se encuentra el dueño, y cuando tiene junta o reunión con jefes o encargados, ya que es un poquito enojón, y le da por gritar cuando se dan situaciones que no salen como quisiera.
Faltas del personal:	Aquí en la oficina no somos de faltar mucho, solo cuando alguno se enferma, pero si somos de llegar un poquito tarde, pero también lo compensamos, también hay consideraciones, por ejemplo, cuando estudiaba tenía la facilidad de salir temprano para ir a la escuela, y tú (Cindy) igual tienes esa facilidad, de poder ajustar tu horario para que puedas ir a la escuela sin problema.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	A veces se dan situaciones que afectan el cumplimiento de las actividades en tiempo y forma, a veces tenemos planeado hacer ciertas

	<p>actividades, pero por alguna o otra forma las paginas, programas, no colabora, o bien en ocasiones no recibo la información a tiempo para el cierre de mes y hace que al final este atareado, pero es parte del trabajo y e termina sacando que es lo importante.</p>
Planeación de actividades:	<p>Si planeo mis actividades, llego y digo voy a hacer tal y tal cosa, pero como te menciones antes, no siempre sale como se planea, por una u otra circunstancia.</p>
Comunicación de contratiempos	<p>Si se comunican, pero a veces a la hora, a veces necesito que se vaya al banco por algun pago o tramite y Ema (encargado de compras) tiene muchos pendientes y no puede hacer esa actividad, pero avisa cuando ya casi cierran el banco, o lo deja para otro dia y no avisa, a veces la Señora Ana (dueña Hotel) me encarga cosas a la hora y no hay quien pueda ir hacer ese encargo o pendiente.</p>
Comunicación de cambios en la empresa:	<p>Si se comunican, pero no siempre a tiempo.</p>
Comunicación con mis compañeros:	<p>Mi comunicación con los compañeros de la oficina es buena, todos trabajamos en equipo, nos apoyamos, si tengo pendientes y alguien ya termino con los de el/ella me ayuda, y viceversa, me entiendo bien con ellos.</p>
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	<p>Empecé a laborar aquí hace como 5 años, cuando entre estaba haciendo mi servicio en la escuela, todo era nuevo sin embargo poco a poco fui aprendiendo todo sobre el restaurante y el hotel. Ahora tengo la capacidad de poder buscar una solución a cada problema que se presente, o bien tengo el respaldo de compañeros que me ayudan a tener mas soluciones a problemas o dudas que surjan en el día a día.</p>
Mejoras en el area de trabajo:	<p>Si se implementan, pero creo que a medida de como va creciendo la empresa se deben ir implementando nuevos cambios y mejoras para la empresa.</p>
Mejoras en la forma de manejo del personal:	<p>Considero que se deben implementar mejoras, mas que nada con los chicos del restaurante, ellos son como los que mas dolor de cabeza veo</p>

	que dan, aquí en la oficina trabajamos bien, sabemos comportarnos y actuar ante situaciones, pero igual no estaría mal mejorar cosas para hacer mas eficiente las actividades.
Forma de administrar la empresa:	El dueño es una persona preparada, con objetivos claros de lo que quiere hacer y lograr, sin embargo, considero que debe trabajar mas con sus encargados, debe hacerlos mas responsables y cumplidos con sus actividades, tal vez en la cocina sepan lo que hacen, pero a veces no toman en cuenta las cosas que se les dice de aquí de la oficina con respecto a la contratación, documentación de nuevo ingreso, altas, solicitudes de sus tarjetas, etc.

<b>4. CONTADORA</b>	
Aplicación de remedios:	Hay ocasiones en las que se aplican remedios, ya sea en cuestiones de contabilidad, en actividades a desarrollar en el día a día, siempre es bueno el poder solucionar las cosas de la mejor manera y de forma rápida para no perder demasiado tiempo en algo.
Cargas de trabajo:	Por el puesto que se tiene claro que existen cargas de trabajo, no solo en mi puesto puedo hablar por todos aquí en la oficina, claro que no son siempre, pero si se dan las cargas de trabajo para el personal.
Esfuerzos grandes/pesados:	No específicamente para mí, pero si en ocasiones aquí en la oficina se tienen que mover muebles, o artículos por lo que si se necesita hacer uno que otro esfuerzo.
Ruido:	No se da mucho en la oficina, pero en ocasiones existe, ya sea porque hay varias personas dentro y todos empiezan hablar, pero por lo general cuando solo esta el personal esta tranquilo, siempre existe quien ponga musica, pero siempre se trata de respetar a los compañeros y no se pone a todo volumen para no distraer.
Faltas del personal:	En la oficina no se da tanto como en el restaurante, que no se presentan y tampoco avisan, aquí siempre avisan dias antes o piden permisos.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si se dan ciertas situaciones que influyen en que las actividades no se realicen en tiempo y forma, pero siempre se trata de solucionar o arreglar de forma rapida para que el tiempo que se pierde no sea mucho.

Planeación de actividades:	Aquí en la oficina si se planean las actividades, siempre le comento a los chavos que deben tener un orden o tener su lista de actividades para que al llegar ya sepan que tienen que hacer, pero en el día a día van surgiendo actividades de mas que no se pueden dejar para otro día y afectan a que se continúe con la planeación que se tiene.
Comunicación de contratiempos	Aquí en la oficina somos los últimos en enterarnos de contratiempos, o problema que se den en las sucursales, pero aquí en la oficina siempre se trata de comunicar a todos cuando surja algún contratiempo.
Comunicación de cambios en la empresa:	Si siempre se me mantiene informada de los cambios y decisiones que se tomen en la empresa ya que soy la encargada de la oficina, y al mismo tiempo yo tengo que ser quien se lo comunique a mis chicos que trabajan conmigo.
Comunicación con mis compañeros:	Es buena la relación de comunicación, siempre que surgen dudas o problemas se tratan de resolver en conjunto.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Ya tenía un conocimiento de algunas actividades, sin embargo, incursionar en un nuevo giro completamente diferente al que tenía es siempre de aprendizaje, día a día vamos aprendiendo, van surgiendo dudas, problemas, pero siempre pueden resolverse.
Mejoras en el área de trabajo:	Casi no se aplican, pero siempre es bueno poder realizar mejoras, y más por el crecimiento que va teniendo la empresa.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si teníamos un relajó en ese aspecto ya que no se contaba con un área específica de RH, entre tu (Cindy) y yo tratábamos de sacar ese trabajo, pero por fin nos hicieron caso y contrataron a alguien para que la carga de trabajo que teníamos pueda disminuir y poder centrarnos en otras actividades que nos requieren tiempo, pero pues en el restaurante si considero que los encargados deben tener un mejor manejo con su personal.
Forma de administrar la empresa:	Es buena pero siempre se puede mejorar e implementar nuevas estrategias que ayuden a que la empresa siga creciendo y sobre todo se siga manteniendo.

5. AUXILIAR	
Aplicación de remedios:	A veces, cuando se presentan situaciones que impiden que alguna actividad no se pueda hacer, hay que buscar como poder realizarla y sacar el trabajo.
Cargas de trabajo:	Si se dan las cargas de trabajo, mas que nada para finales y principios de mes, es cuando mas ocupados nos ven aquí en la oficina.
Esfuerzos grandes/pesados:	Algunas veces, cuando viene Ema (el encargado de compras) y nos pide ayudarle a bajar productos o cajas del coche, igual Majo (La encargada de compras) nos pide ayuda para cargar cajas, o también la Señora Ana (dueña del hotel) nos pide moverle muebles o algun artículo.
Ruido:	Solo cuando hay mucha gente en la oficina, cuando llegan a traer cortes y quieren ponerse a platicar con nosotros, cuando vienen encargados y chefs a juntas, es cuando mas movimiento y ruido hay.
Faltas del personal:	Nosotros en la oficina no somos de faltar, si sabemos que por algun motivo vamos a faltar dias antes pedimos permisos.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si, en ocasiones surgen ese tipo y situaciones, se retrasan actividades y se tiene que quedar mas tiempo en la oficina o bien llevar trabajo a casa.
Planeación de actividades:	Algunas veces se dan ese tipo de situaciones, podemos tener planeado que vamos a hacer al llegar a la oficina, pero así puede llegar el jefe o su mamá y pedir que se vaya al banco, y cuando no esta Ema, pues yo soy el que tengo que ir, o si se tiene que ir por cortes de caja de los restaurantes porque no los trajo Ema yo tengo que ir por ellos y pierdo tiempo y no acabo mis actividades.
Comunicación de contratiempos	Si se tratan de comunicar, pero a veces no al momento.
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se nos comenta, Areli (Contadora) siempre nos comenta las cosas.
Comunicación con mis compañeros:	Es buena la relación que se tiene con los compañeros aquí en la oficina, entre todos tratamos de ayudarnos, y sacar el trabajo, tenemos buena comunicación.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Cuando entre a trabajar aquí no tenia idea de mis actividades, si me comentaron, pero nunca había trabajado en ello. Pero con el paso del tiempo ya le vas agarrando la onda a todo, a los mismos compañeros te

	van enseñando, tratan de enseñarme a conciliar, a hacer los cortes de restaurantes, programar pagos, pagar servicios, etc.
Mejoras en el area de trabajo:	No se aplican muchas mejoras, pero pienso que en ocasiones son necesarias, para poder trabajar de una mejor manera y sacar adelante las actividades de una forma más rapida y concisa.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Considero que, si se puede mejorar aquí en la oficina, mas que nada en la forma de tratar a las personas, ya que cuando Areli (La contadora) se enoja a veces si nos regaña, mas a mi, pero es parte igual del trabajo.
Forma de administrar la empresa:	Veo que es buena la forma en la que se administra, el jefe tiene claro sus objetivos, sin embargo, no tiene nada de malo el poder implementar mejoras para que la empresa siga funcionando y creciendo, mas en estos tiempos, pero considero que donde se tiene que enfocar es con el personal de cocina, porque si son un caso, pero porque los jefes o encargados los dejan ser así.

## 6. ENCARGADO DE FACTURACIÓN

Aplicación de remedios:	Claro que si, en ocasiones hay clientes que piden facturas luego piden que se cancelen porque no dieron algun dato bien, o quieren que se le agregue algo en especifico a la factura, mas que nada en ese tipo de situaciones.
Cargas de trabajo:	El fin de mes es un momento en el que nos encontraran a todos super estresados y con mucho trabajo, mas que nada cuando el cierre de mes cae sábado y tenemos menos tiempo para acabar.
Esfuerzos grandes/pesados:	Algunas veces cuando se nos pide cargar unas cosas y algun mueble.
Ruido:	Cuando estamos solo los de la oficina esta tranquilo, no se escucha más que musica, pero cuando hay mas personas si se da un poco de ruido, ya que están hablando, cuando hay juntas y todos entran con el jefe, pero por lo general esta en lo que cabe tranquilo.
Faltas del personal:	No considero que en la oficina seamos de faltar, si podemos llegar tarde por pedir permisos, o no venir, pero siempre avisando con dias de anticipación, más que nada para ver cosas de la escuela titulación o cosas así, ya que la mayoría acaba de terminar de estudiar o esta estudiando, pero siempre se trata de cumplir con el trabajo y reponer el tiempo que no estamos.



Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si, a veces llegamos pensando que es todo lo que realizaremos y de la nada surge algo que hace que no podamos seguir con las actividades, a veces me pasa que falla la pagina de facturación, o que este lenta y no me deje facturar rápido en fin de mes, a veces me piden facturas, pero aún no tengo el corte y el cliente dejo la información en el ticket de consumo, entonces tengo que esperar a tenerlo. Son ese tipo de cosita que afectan mis tiempos.
Planeación de actividades:	Si planeo mis actividades, pero no siempre se sigue ese orden, por cosas que surgen en el día.
Comunicación de contratiempos	Si a veces se nos comentan que contratiempos surgen, para poder tenerlos en cuenta y buscar soluciones.
Comunicación de cambios en la empresa:	Si la jefa (la Contadora) nos comenta los cambios y planes que se tienen. Pero hay ocasiones en las que creo se le olvida por todas las cosas que tiene en mente.
Comunicación con mis compañeros:	Es buena la comunicación que tengo con mis compañeros, trabajamos a gusto y en equipo.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si se me comento y tu (Cindy) me comentaste como es el puesto, me explicaste como se realizan las facturas, como se capturas los tickets, los programas que se utilizan, todos los archivos que se deben tener en cuenta, y ya con todo eso me fue más fácil adaptarme al puesto.
Mejoras en el area de trabajo:	Son muy pocas las mejoras que se dan, mas que nada en la planeación de actividades, tareas, pero no es mucha.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si hay que implementar las mejoras, mas que nada para que se establezca bien cada puesto ya que a veces la hacemos de diligencieros, de cargadores, vamos a abrir puerta, y es tiempo que perdemos para hacer nuestras actividades.
Forma de administrar la empresa:	Creo que debe haber una mejor organización, a medida que la empresa vaya creciendo se deben aplicar nuevos cambios y formas de administrar, ya que no es lo mismo trabajar con 20 personas a trabajar con 100 o mas y mas que nada con mas sucursales.

7. ENCARGADA DE RH	
Aplicación de remedios:	A veces, cuando surge algo de imprevisto y no se cuenta con lo necesario para resolver el problema.
Cargas de trabajo:	Como en cualquier trabajo habrá momentos en los que sientas que te explotan y tienes mucho que hacer y no buscas por donde empezar, pero es cuestión de organizarte y echarle ganas para terminar.
Esfuerzos grandes/pesados:	Por lo general son mas los chavos los que o realizan y no nosotras.
Ruido:	Si existe, mas que nada cuando hay mucha gente en la oficina y todos están hablando, platicando o contando algo.
Faltas del personal:	Aquí en la oficina no son de faltar mucho, o bien avisan, pero en el restaurante si me toca descontar muchas faltas o retardos.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si a veces surgen, como cuando quiero empezar hacer mi nomina y los encargados no me mandan sus asistencias, o cuando ya tengo todo listo y me mandan que falto tal persona, que doblo tal persona etc. Así que siempre se presentan situaciones que afectan mis tiempos de actividades.
Planeación de actividades:	Si realizo una planeación de mis actividades, pero siempre surge algo que hace que no las pueda terminar, a veces estoy haciendo algo, viene algun trabajador a pedirme alguna aclaración de su nómina, viene un chef a platicarme cosas de su sucursal y del personal que esta ahí, me habla el jefe para comentarme cosas entonces pues no puedo concluir con ellas.
Comunicación de contratiempos	Si se me comunican, pero como te comenté anteriormente, se me comunican a veces tarde, cuando ya mandé la nómina me dicen que tal persona falta, que tal persona doblo, que tal persona no vino, etc.
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se me comentan por el puesto que tengo, pero como te mencione a veces no en el tiempo que se debe.
Comunicación con mis compañeros:	Es buena la relación con los chavos aquí en la oficina, nos apoyamos y trabajamos en equipo, pero si como que también debo tener un poco de seriedad por el puesto que tengo.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si, anteriormente ya había trabajado en un puesto así, así que tengo los conocimientos para aplicarlos a este nuevo giro, sin embargo, como es

	nuevo el giro tuve que ir familiarizándome con los conceptos y términos que se manejan en el restaurante.
Mejoras en el area de trabajo:	No se han aplicado muchas, pero si es bueno poder aplicar y tener nuevas mejoras para desempeñar las actividades.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Considero que en el restaurante los encargados deben mejorar eso.
Forma de administrar la empresa:	Es buena pero siempre se puede mejorar, y mas por el crecimiento de la empresa, ya no es una sucursal, son varias y se debe tener un mejor control.

8. COCINERO 8	
Aplicación de remedios:	Si se aplican remedios, mas que nada cuando aquí en el restaurante se echa a perder algun maquina y se trata de repararla o que funciones por un momento. Y en la preparación de los platillos o salsas cuando se hace de mas o de menos.
Cargas de trabajo:	A veces cuando no tenemos personal suficiente tenemos que trabajar mas o doblar turno.
Esfuerzos grandes/pesados:	Si solemos hacer esos esfuerzos, mas que nada al subir o bajar producción, o cargar alguna maquinaria o mueble.
Ruido:	Aquí en la cocina siempre se va a haber ruido, más que nada cuando se esta en servicio que todos estamos en la cocina, que están los meseros, que están los chefs, todos al momento de estar trabajando estamos hablando, pidiendo que las salsas que las pastas, que los platillos etc.
Faltas del personal:	Con frecuencia se falta al trabajo, y eso ocasiona que a veces no se cuente con personal suficiente y se tenga que doblar turnos, o hacer extras.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	A veces surgen situaciones en la preparación de los alimentos, en los tiempos de los platillos, a veces no se cuenta con el material necesario, hay que ir a la bodega de la oficina, o en ocasiones si no hay ir por el producto que se requiere.
Planeación de actividades:	Si se tiene una planeación de actividades, pero en ocasiones no se sigue por actividades que surgen al dia.
Comunicación de contratiempos	Se trata de comentar cuando existen contratiempos para evitar mas que nada que el cliente se desespere
Comunicación de cambios en la empresa:	Mas que nada se le comentan al chef encargado y él es quien después no los comunica
Comunicación con mis compañeros:	A veces existen problemas de comunicación, pero siempre se tratan de resolver

Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si tenia conocimiento, antes ya había trabajado en un restaurante
Mejoras en el area de trabajo:	Si se deben de implementar nuevas mejoras para un mejor funcionamiento y coordinación entre el personal
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Claro que se deben implementar ese tipo de mejoras para que la organización de la cocina y el restaurante sea mejor
Forma de administrar la empresa:	Considero que es buenas, pero siempre hay cosas y situaciones en las que se puede mejorar

9. Cocinero 2	
Aplicación de remedios:	Si, en ocasiones para reparar maquinarias, o equipos que utilizamos aquí en el restaurante, mientras se consigue quien lo puede reparar.
Cargas de trabajo:	Si se dan las cargas de trabajo, mayormente cuando hay falta de personal.
Esfuerzos grandes/pesados:	Si, cuando tenemos que cargar cosas.
Ruido:	Pues cuando todos se juntan aquí en cocina a la hora del servicio, todos empiezan a hablar a pedir cosas y si es un poco complicado hasta llegar a escuchar a tus compañeros.
Faltas del personal:	Si existen las faltas, mas que nada en estas áreas del restaurante, y más cuando es personal nuevo que aun no se adapta al funcionamiento y a las ordenes de los chefs.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si surgen ese tipo de situaciones, pero siempre se busca darle solución rápido para que no sea mucha la demora.
Planeación de actividades:	Si se planean las actividades a realizar, en el pizarrón se ponen, pero como en todo a veces surgen otras actividades por hacer.
Comunicación de contratiempos	Si se nos comentan, siempre y cuando no se le pase al chef, ya que si no pues tarda mas la comunicación de los contratiempos
Comunicación de cambios en la empresa:	De igual forma se nos comentan, pero a veces no en el momento.
Comunicación con mis compañeros:	Si existe uno que otro problema como en cualquier trabajo, pero se trata de sacar el trabajo adelante y limar asperezas
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si tenia una idea, ya que antes igual trabajaba en algo similar
Mejoras en el area de trabajo:	Si se dan las mejoras, pero a veces no funcionan como se esperan.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Considero que, si se debe mejorar la forma de manejar al personal, desde el área de recursos humanos, ya que ahí surgen a veces

	problemas en la nomina, hasta la forma de que los chefs se organizan aquí en el restaurante
Forma de administrar la empresa:	Siempre es bueno poder implementar mejoras en la forma de organizar y administrar la empresa, mas en estos tiempos que se tiene que mejorar el funcionamiento para poder seguir con las ventas.

10. COCINERO 3	
Aplicación de remedios:	Hay ocasiones en las que la persona a la que se le lleva los equipos para reparar no tiene tiempo, entonces es cuando aquí en la cocina empezamos a improvisar y buscar soluciones, entonces por lo mismo si se aplican remedios, y también a la hora de cocinar.
Cargas de trabajo:	Las cargas de trabajo si surgen, mas cuando se llena el restaurante o se tiene un evento importante, y también cuando no se cuenta con el personal suficiente.
Esfuerzos grandes/pesados:	Si se realizan esfuerzos grandes, tanto al cargar cajas, mover cosas, maquinarias, despensas entre otras cosas.
Ruido:	Es imposible que no exista ruidos en esta área de la cocina, mas cuando estamos en servicio y todos estamos trabajando en nuestras actividades, desde gritos hasta ruido por las licuadoras y maquinas que se estén utilizando.
Faltas del personal:	Si se da seguido en el personal, mas en el personal nuevo, que aun no termina de adaptarse al funcionamiento de la cocina y a la manera de ser de los chefs, a veces son nuevos hacen 1 o 2 dias y ya no vuelven o faltan y luego regresan.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si surgen, ya que a veces no se cuenta con los productos necesarios o suficientes para realizar los platillos.
Planeación de actividades:	Si se planean, pero hay veces que se dan otras actividades y no se puede continuar con las actividades que teníamos planeado en el tiempo y forma establecido
Comunicación de contratiempos	Si se nos comentan, pero no siempre a la brevedad, en ocasiones tardan en comunicarnos
Comunicación de cambios en la empresa:	como mencione antes, si se nos comentan, nos dice que cambios se realizaran, pero no siempre al momento.

Comunicación con mis compañeros:	Si se dan a veces malentendidos o problemas, pero los chefs tratan de que separemos lo personal del trabajo
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si tenia una idea de las funciones y todo lo referente a la cocina ya que había estado trabajando en un lugar similar
Mejoras en el area de trabajo:	Casi no se aplican, pero si seria bueno que se propusieran para tener una mejor coordinación
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se empiezan a emplear, pero a veces se olvidan
Forma de administrar la empresa:	Con todo esto de la pandemia si se dieron cambios notorios e importantes en la empresa en general, y considero que han sido para bien

#### 11. COCINERO 4

Aplicación de remedios:	Si, mas que nada cuando surgen inconvenientes, tanto con cuestiones de os platillos, como en cuestiones que tienen que ver con maquinarias o artículos que dejan de funcionar, y se busca o se trata de reparar.
Cargas de trabajo:	Si se suele tener cargas de trabajo difíciles, cuando hay mucho movimiento, cuando hay muchos clientes, o cuando se da algun evento, o también cuando no se cuenta con el personal necesario para sacar el trabajo.
Esfuerzos grandes/pesados:	Algunas veces, ya que nos toca cargas cajas, o algunos artículos pesados, como maquinarias, neveras, etc.
Ruido:	La cocina es un lugar muy ruidoso, y tú (Cindy) te puedes dar cuenta, siempre que vienes a visitarnos nos agarras con mucha chamba, estamos gritando, pidiendo cosas, productos, y cuando estamos en servicio peor.
Faltas del personal:	Algunas veces falta uno que otro individuo, pero he notado que mas pasa con personal nuevo, creo porque aun no se adapta a las actividades y al carácter y forma de ser de los chefs.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	A veces surgen actividades o problemas que hacen que el tiempo de las actividades se vean afectados, y no se termine a tiempo las demás actividades.

Planeación de actividades:	Si se tiene una planeación de actividades, en ocasiones se escribe en el pizarrón algunas notas para que tengamos en cuenta, pero luego puede surgir algún tema o contrat tiempo que hace que todo se vea afectado.
Comunicación de contrat tiempos	Si, en ocasiones se nos comunican, para que lo tengamos en cuenta en nuestras actividades, y podamos seguir avanzando con lo demás y dejar para último ese pendiente.
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se nos comentan los cambios que surgen en la empresa, mas que nada para tenerlos en cuenta en nuestras actividades, cuando se cambian los menús, cuando hay un nuevo postre o platillo, cuando ya no hay algún platillo etc.
Comunicación con mis compañeros:	Por nuestro trabajo debemos comunicarnos adecuadamente para poder sacar adelante el trabajo, pero en ocasiones existe uno que otro roce entre los compañeros, el cual se arregla hablando o con una llamada de atención, se ha dado igual que el jefe tiene que intervenir.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Cuando entre, tenía una noción, mas no sabía todo, pero con el paso del tiempo y de los días te vas adaptando y vas desarrollando tus habilidades aquí en la cocina, siempre estamos aprendiendo, ya que surgen nuevas situaciones o problemas conforme la empresa crece.
Mejoras en el área de trabajo:	Si se aplican mejoras, pero luego se pasan desapercibidas, empiezan bien, pero luego se dejan de realizar.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Como mencione antes, se busca trabajar mejor, tener un mejor manejo de personal, sin embargo, creo que aún no se aplica mano dura con ello.
Forma de administrar la empresa:	Pienso que a medida que la empresa crece se debe ir mejorando la forma en que se administra.

## 12. COCINERO 5

Aplicación de remedios:	Si, es frecuente que pase eso aquí en el restaurante, ya que en el día a día van surgiendo problemas y se busca darle una solución rápida, aunque sea solo para ese momento.
Cargas de trabajo:	Hay días en los que se dan las cargas de trabajo como en cualquier otro trabajo, ya que hay días en los que el restaurante está lleno, y a veces pasa que no se cuenta con el personal suficiente, se enferman, faltan, o simplemente no hay personal.

Esfuerzos grandes/pesados:	Caro que hacemos esfuerzos grandes, ya sea para transportar la producción, la mercancía, el pescado, las carnes, las neveras, y mobiliario de aquí
Ruido:	Aquí en la cocina todo el tiempo va a haber ruido, ya que se encuentran muchas personas en esta área, y es un área pequeña.
Faltas del personal:	Hay días en los que hasta parece que se ponen de acuerdo para faltar, pero es parte del día a día en el restaurante, y eso es algo normal para algunos, faltan un día y doblan otro para no tener un descuento grande.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si se dan situaciones que afecten el tiempo de las actividades que se tienen previsto, pero siempre se trata de buscar una solución rápida para ese percance.
Planeación de actividades:	Se cuenta con una planeación, pero hay ocasiones en las que surgen nuevas actividades por hacer que se hace difícil cumplir con esa planeación.
Comunicación de contratiempos	Siempre se trata de avisar cuando se tengan contratiempos, ya sea con las actividades del restaurante, como si por alguna razón se tuvo algún contratiempo para llegar al trabajo. Pero igual, así como hay veces que se reportan hay veces que no se comunica nada.
Comunicación de cambios en la empresa:	Se tienen que comunicar, más que nada por cuestiones de aquí del restaurante, ya sea por cambio de proveedor, de platillos del menú, de precios, de cosas relacionadas a la nómina, etc.
Comunicación con mis compañeros:	Una que otra vez existen diferencias, problemas y todo, pero se les dice que deben separar las cosas y dedicarse a trabajar.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Tenia una idea, una noción de las actividades, pero con el día a día van surgiendo nuevos problemas, nuevas actividades, nuevas formas de hacer las cosas, entonces este es un trabajo en el que diario vas aprendiendo cosas nuevas.
Mejoras en el área de trabajo:	Se tratan de implementar, pero no siempre se les da continuidad, y pienso que eso tiene mucho que ver con los encargados, empiezan bien con los procesos y las actividades, pero luego supongo les deja de importar y empiezan a saltarse pasos o actividades, y que ven los demás pues hacen lo mismo.



Mejoras en la forma de manejo del personal:	Como te comenté hace un momento si se tratan de implementar, pero no siempre se les da seguimiento o continuidad.
Forma de administrar la empresa:	Es buena la forma en la que se administra, pero siempre existen cosas que se pueden mejorar con el paso de tiempo y conforme la empresa vaya creciendo.

13. LAVA LOZA	
Aplicación de remedios:	Casi no, mi labor no me lo exige.
Cargas de trabajo:	Pues mis únicas cargas de trabajo son cuando hay muchos clientes y tengo que estar activo aquí en la cocina.
Esfuerzos grandes/pesados:	algunas veces al momento de hacer la limpieza de los equipos y maquinas
Ruido:	Aquí en la cocina si constantemente hay ruido, porque es un lugar pequeño en el que estamos varias personas hablando, entonces hay veces en las que tienes que estar alzando la voz para que te puedan escuchar
Faltas del personal:	Si, en ocasiones de los dos lavalozas que somos, solo yo vengo, entonces tengo que doblar.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si a veces se presentan situaciones que hacen que las actividades no se realicen en tiempo y forma, pero siempre se busca una solución rapida para que el tiempo que se pierda sea poco.
Planeación de actividades:	Claro que, si se planean las actividades, pero a veces surgen otras cosas que hacen que no se puedan seguir como se quisiera
Comunicación de contratiempos	Si se comentan, pero a veces demasiado tarde
Comunicación de cambios en la empresa:	si se comentan, pero a veces los encargados no nos lo dicen a tiempo, a veces la oficina da unas indicaciones y nos venimos enterando dias después.
Comunicación con mis compañeros:	Yo me dedico a trabajar y a sacar mi trabajo, hay veces que se ponen a bromear y decirme cosas, pero trato de ignorarlos para no tener problemas con nadie
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	si antes estuve en la sucursal de la Paz, entonces ya tenia conocimiento de la forma de trabajar de la empresa y de encargado.

Mejoras en el area de trabajo:	Casi no se dan, ya que luego pasan desapercibidas y no les hacen mucho caso
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se trata de mejorar, pero como te digo si los encargados que son las personas que deben dar el ejemplo no las siguen o no las cumplen como debe de ser, que se puede esperar de todos los demás
Forma de administrar la empresa:	Es buena el señor Stefano es una persona estudiada y preparada, sin embargo, considero que siempre se pueden implementar mejoras.

#### 14. LAVA LOZA 2

Aplicación de remedios:	No, casi no se aplican remedios en nuestras actividades, a mas que no se sea en cuestiones de lavar las cosas, recolectar la basura, no hay mucho en que se pueda.
Cargas de trabajo:	Cuando no se cuenta con el personal suficiente si, porque es cuando tenemos que doblar turno, o cuando el restaurante esta lleno.
Esfuerzos grandes/pesados:	Si se suelen hacer, cuando nos piden ayudara a cargar alguna cosa, maquina, mobiliario, cajas, neveras, producto etc.
Ruido:	Aquí en la cocina todo el tiempo vas a escuchar ruidos, mas por las tardes, si llegas y hay 2-3 personas esta tranquilo, pero ya cuando esta todo el personal y empieza la hora del servicio, todos están hablando y gritando.
Faltas del personal:	Si se dan una que otras faltas del personal, en ocasiones no se avisa y hay personas que se tienen que quedar a doblar turnos
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Hay veces que se presentan actividades o situaciones que tenemos que atender y eso evita que se pueda terminar en tiempo y forma las actividades
Planeación de actividades:	Si se lleva una planeación, pero no siempre se llegan a cumplir como se tienen previsto
Comunicación de contratiempos	Si se nos comunican, pero hay veces que a la hora se nos comentan y tenemos que ver como le hacemos para solucionar las actividades que se tengan
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se mencionan para que podamos estar al pendiente aquí en el restaurante

Comunicación con mis compañeros:	A veces surgen una que otra discusión, pero por algun mal entendido o porque no se entienden las indicaciones
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Cuando entre se me comento cuales eran mis tareas y actividades, pero eso es algo que con el dia a dia vas mejorando y haciendo más rápido
Mejoras en el area de trabajo:	Si se implementan las mejoras en las áreas del restaurante, pero no todo el tiempo
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Se tratan de hacer cambios, pero a veces se dejan de seguir
Forma de administrar la empresa:	Considero que aun hay cosas por mejorar, pero es algo que el jefe con el paso del tiempo y con los errores que vaya viendo que se le presenten en el camino va a poder mejorar

#### 15. PANADERO 1

Aplicación de remedios:	Pues a veces si se trata de remediar o mas bien componer algunas mezclas, o se utiliza alguna levadura diferente para las mezclas.
Cargas de trabajo:	Claro, cuando hay algun evento, cuando se tiene alguna cena importante.
Esfuerzos grandes/pesados:	Algunas veces cuando nos toca cargar cajas, neveras algun articulo y llevarlo hasta el segundo piso
Ruido:	Si todo el tiempo, y tu puedes darte cuando cuando entras, tienes que casi casi gritarnos para que te podamos escuchar, esto se debe a que los materiales y artículos están trabajando y por eso hay tanto ruido
Faltas del personal:	Entre nosotros los panaderos es muy raro que falte alguno, a menos que tenga algun problema o sea por vacaciones, pero en otras áreas si veo que faltan seguido
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si se presentan algunas veces situaciones que hacen que perdamos tiempo para las actividades que ya tenemos previstas
Planeación de actividades:	Si tenemos una planeación, y tratamos de siempre llevarla acabo, mas que nada para que todo salga bien y terminemos a nuestros tiempos establecidos

Comunicación de contratiempos	Si se trata de avisarnos, pero a veces como nosotros llegamos desde temprano y nos vamos a las 3, y si al encargado de la tarde le dicen algo se le olvida comentarnos porque no nos encuentra
Comunicación de cambios en la empresa:	Como te comenté, si se nos indica, pero a veces por lo mismo que nos vamos temprano, si se dice algo en la tarde no nos enteramos en ese momento que se les avisa a mis compañeros
Comunicación con mis compañeros:	La relación es buena, yo trato de tener una comunicación buena con ellos
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si, ya tenia una idea, sin embargo, con el paso del tiempo vas aprendiendo nuevas técnicas y métodos para implementar
Mejoras en el area de trabajo:	Considero que si se deben aplicar mejoras para que la empresa siga funcionando correctamente
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se tratan de aplicar, pero no son constantes
Forma de administrar la empresa:	Es buena pero siempre se puede mejorar para lograr un mejor funcionamiento en las áreas

## 16. PANADERO 2

Aplicación de remedios:	Algunas veces si se requiere en nuestra área, pero por lo general son muy pocos remedios
Cargas de trabajo:	Si, en ocasiones tenemos bastante trabajo, mas que nada cuando es fecha especial, donde tanto el restaurante como la cafetería piden mas producto que el de siempre
Esfuerzos grandes/pesados:	Si, cuando tenemos que cargar algunas cajas o productos y subirlas hasta aquí (segunda planta).
Ruido:	Aquí en nuestra área hay demasiado ruido, pero es mas que nada por las maquinas que están trabajando
Faltas del personal:	Nosotros casi no somos de faltar, a menos que tengamos algun contratiempo
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	A veces surgen cosas que afectan los tiempos de las actividades, pero siempre se trata de solucionarlo rápido para continuar con las actividades
Planeación de actividades:	Si se tiene una planeación de actividades, sin embargo, no siempre se sigue al pie de la letra por una u otra situación.

Comunicación de contratiempos	Si tratan de comunicarnos, pero como nosotros salimos a las 3 de la tarde entonces si se dan instrucciones o se dice algo nuevo no nos enteramos hasta el día siguiente, siempre y cuando no se le olvide a la persona comentarnos, si no hasta que algún compañero nos comente
Comunicación de cambios en la empresa:	Como te mencione si se nos mencionan, pero a veces no los recibimos al momento, si no que día o días después
Comunicación con mis compañeros:	A veces surge uno que otro incidente, pero por lo general la comunicación y la relación es buena
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si ya tenía una idea de mis actividades, pero pues a medida que pasa el tiempo vamos adquiriendo nuevas técnicas y conocimientos
Mejoras en el área de trabajo:	Si se implementan algunas veces, pero no siempre se siguen al pie de la letra, o luego se dejan de hacer
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Casi no, por lo general los encargados si tratan de implementar, pero luego ellos mismos dejan de hacerlas o las pasan por alto
Forma de administrar la empresa:	Considero que es buena, pero puede mejorar, ya que como mencione antes hay cosas que se implementan y luego se dejan al olvido

#### 17. REPOSTERA

Aplicación de remedios:	Unas que otras veces que mis actividades lo requieren, mas que nada en mezclas, o cuando estamos preparando nuevos postres, y vamos experimentando con productos.
Cargas de trabajo:	Algunas veces, cuando tenemos algún evento, o es alguna fecha especial para la cafetería.
Esfuerzos grandes/pesados:	Por lo general no, a veces los panaderos o la persona que este al momento es quien me ayuda
Ruido:	Si se escucha mucho ruido, pero es por las maquinas que tenemos trabajando aquí, a veces ustedes de la oficina vienen nos empiezan hablar, pero por el ruido de las maquinas no los escuchamos
Faltas del personal:	Yo trato de no faltar, o si no avisar con tiempo para que puedan organizarse aquí en el restaurante, pero si veo que otros compañeros de otras áreas si faltan o igual veo que hay mucha rotación de personal en cocina mas que nada
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si surgen actividades o situaciones que afectan los tiempos de las actividades, pero siempre se busca resolverlo rápido y continuar con lo planeado, y si no se logra terminar, al día siguiente es lo primero que se debe hacer.

Planeación de actividades:	Si se lleva una planeación del día, pero como te mencione, a veces surgen actividades nuevas, a las que se le debe dar importancia, y eso ocasiona que no se siga la planeación adecuada.
Comunicación de contratiempos	Si se nos avisan, pero a veces no en el tiempo correcto, a veces estamos a la espera de producto y se retrasa, pero al encargado que se le comenta se le olvida decirnos o avisarnos, entonces es cuando se pierde tiempo, porque bien pudiéramos buscar el producto en otro lado de aquí, aunque salga un poco mas caro, pero el trabajo terminaría a tiempo
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se comentan, pero a veces no en el tiempo que se debe, y eso es mas que nada dependiendo de la persona a la que se lo comuniquen, a veces la oficina nos solicita algo y se lo dice a nuestro encargado con tiempo de anticipo y a ellos se le olvida y a la hora nos mandan a la oficina y si les dicen que llevemos algun documento y no lo tenemos es tiempo que le hacemos perder a ustedes, y nosotros igual porque tenemos que conseguir el documento.
Comunicación con mis compañeros:	Es buena la comunicación, pero considero que se puede mejorar, nos podemos poner de acuerdo mejor en los tiempos y actividades si todos trabajamos en equipo y buscamos el bien común para la empresa
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Ya tenia una idea de las actividades que se realizan, y cuando entro a trabajar igual se me dicen, sin embargo, en el día a día siempre van surgiendo cosas o actividades nuevas por aprender
Mejoras en el area de trabajo:	Si se aplican, no con frecuencia, pero a veces se dejan de hacer, empiezan bien los encargados una semana, pero luego ya las dejan pasar
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Considero que se puede mejorar la comunicación, la manera de hacer y pedir las cosas, los tratos para con el personal, entre otras cosas
Forma de administrar la empresa:	Igual es algo que se puede mejorar, y mas que nada porque hay varias sucursales, se debe tener una mejor organización y comunicación para que no existan contratiempos o malentendidos y todo pueda salir a tiempo

## 18. ENCARGADO

Aplicación de remedios:	Si, claro que se suelen aplicar remedios, mas que nada tanto en la producción y elaboración, como cuando estamos experimentando con nuevos platillos o postres, a veces igual cuando no se cuenta con el personal suficiente ponemos a alguien de otro puesto ayudar.
-------------------------	---

Cargas de trabajo:	A veces si se tienen cargas de trabajo pesadas, por ejemplo, cuando no contamos con el personal suficiente, entonces tanta cocina y otros puestos tienen que doblar turno, y a veces pues no se les avisa con tiempo al personal, o cuando el restaurante esta lleno y no tenemos personal suficiente, esto pasa mas que nada en fechas importantes o cuando hay algun evento en el restaurante.
Esfuerzos grandes/pesados:	Considero que si, el personal realiza esfuerzos grandes, al momento de cargar o mover cosas de aquí del restaurante, cargar neveras, cajas, producción, maquinas, etc.
Ruido:	Aquí en el restaurante todo el tiempo vas a escuchar ruido, desde que amanece hasta que cerramos, porque las maquinas están siempre trabajando, cuando esta llena la cocina o están todos los meseros pues todos están hablando, diciendo sus ordenes, sus pendientes, y mas cuando llega Emanuel (Encargado de compras), que a veces no hubo algo en el super y lo ven y se lo recuerdan, le dicen que necesitan tal cosa, tal cosa. Raro seria que no hubiese nada de ruido.
Faltas del personal:	Claro que existen las faltas por parte del personal, y a veces no avisan ni nada, solo no llegan, y por culpa de ellos sus compañeros tienen que doblar turno, mas que nada he notado que se da entre los de nuevo ingreso, que apenas se están adaptando a las reglas y forma de ser de los encargados del restaurante, y a veces no les gusta la forma en que se les trata o dice las cosas, pero es parte de, es parte de nuestro trabajo exigirles y tener mano dura, para que todo salga como debe ser y el cliente tenga lo mejor.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si, a veces se dan situaciones que no están entre nuestros planes, y tenemos que darles solución, y eso ocasiona que se pierda tiempo en ellas y no se haga o termine de cumplir las actividades previstas. Se da mucho cuando el producto que necesitamos no llega a tiempo, tenemos que estar buscando entre los proveedores conocidos, aunque se tenga que pagar un poco mas.
Planeación de actividades:	Yo tengo una planeación de las actividades que se tienen que realizar, pero en ocasiones no se sigue, ya que surgen mas actividades a las que se le debe dar prioridad y las que ya tenia establecido se deja para después.
Comunicación de contratiempos	Yo trato siempre de comunicarle a las personas que tengo a mi cargo cuales son los problemas que ocurren y los contratiempos para que estemos prevenidos, pero a veces no esta en mis manos el que se entiendan.

Comunicación de cambios en la empresa:	Si se les menciona cuales son los cambios que actividades, se tienen que hacer, que cambios se dan en los menús, en los productos que se tienen que pedir.
Comunicación con mis compañeros:	considero que la comunicación es correcta, sin embargo, yo soy muy directo y estricto y en ocasiones si digo las cosas fuertes y eso les molesta, pero es mi manera de trabajar, porque a mi me gusta que todo salga bien en la cocina, que se cumpla con las actividades y tiempos establecidos, pero sobretodo que el cliente reciba un platillo magnifico, porque por ellos paga lo que paga.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si antes ya tenía trabajada aquí, ya se cómo funciona la empresa, como es el chef Stefano, como trabaja, como le gusta que se hagan las cosas en la empresa.
Mejoras en el area de trabajo:	Se tratan de aplicar, sin embargo, no siempre se siguen o mas bien no siempre se continúan, se tienen protocolos para ciertas actividades, pero a veces si se saltan.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	: Considero que, si se pueden mejorar muchas cosas en la forma de manejar al personal, y estoy abierto a escuchar propuestas para poder aplicarlas y que exista una mejor coordinación y funcionamiento en el área.
Forma de administrar la empresa:	Puede mejorar, como te dije todos debemos estar abiertos a escuchar criticas, y ver o tener una perspectiva mas amplia de en que se puede mejorar, como se puede mejorar, como implementar estrategias, mas que nada porque la empresa esta en constante crecimiento y eso orilla a que se cuente con una mejor estructura y plan de trabajo adecuado para lograr los objetivos que se tengan.

## 19. MESERO

Aplicación de remedios:	En ocasiones si se tienen que aplicar, mas que nada cuando ofrecemos algo que ya no tenemos tanto en bebidas como en platillos, al momento de tomar una orden, al tomar datos de facturas.
Cargas de trabajo:	Si ya días en los que tenemos mas trabajo que el normal, mas que nada cuando hay eventos o alguna actividad en especial, o cuando no se cuenta con el personal suficiente.
Esfuerzos grandes/pesados:	Si en ocasiones tenemos que trasladar cajas de bebidas o vinos de la oficina al restaurante, o ayudar a los compañeros a mover o transportar algun equipo o mobiliario.



Ruido:	Por lo general se trata de mantener un ambiente tranquilo y agradable para los clientes.
Faltas del personal:	Si en ocasiones hay compañeros que suelen faltar mucho.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Algunas veces se presentan situaciones que hacen que no podamos desarrollar nuestras actividades en el tiempo que se esperaba.
Planeación de actividades:	Se trata de tener una planeación de actividades diaria, desde que llegamos hasta que nos toca irnos, pero a veces surgen actividades nuevas por realizar que generan que no se pueda seguir la planeación que se hizo.
Comunicación de contratiempos	Si se tratan de avisar a los compañeros, pero a veces no se comunican en el tiempo correcto, y viceversa a veces no se nos comentan en el tiempo adecuado los contratiempos que se producen.
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se nos comentan ya que nosotros tenemos un trato directo con el cliente, mas que nada sobre cambios en los menús.
Comunicación con mis compañeros:	Si se dan ocasiones en los que surgen problemas con ellos por malentendidos o problemas personales, y en ocasiones se tratan de distribuir en diferentes restaurantes para que no se crucen y tengan problemas.
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si tenia una idea de lo que se tiene que hacer en mi puesto sin embargo pues tengo que irme familiarizando con los menús y bebidas que ofrecemos porque van cambiando.
Mejoras en el area de trabajo:	Raramente se dan mejoras, si se tratan de aplicar, pero a veces no se le da la continuidad que se debe, y se deja de hacer.
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se debe dar una mejor forma de manejo del personal, ya que considero que existe mucha rotación de personal.
Forma de administrar la empresa:	Considero que puede mejorar, y debe ir adaptándose a los nuevos cambios que vayan surgiendo dia a dia.

20. MESERO	
Aplicación de remedios:	Si en ocasiones se aplican remedios para corregir fallas o errores que se tuvieron, igual para reparar alguna maquina cuando se necesita de urgencia.
Cargas de trabajo:	Si, en ocasiones tenemos mucho trabajo, cuando hay muchos clientes, cuando hay algun evento, en pedidos a domicilio, y cuando no contamos con el personal suficiente para sacar el trabajo.
Esfuerzos grandes/pesados:	Por lo general si, nos toca cargar cajas con bebidas, o alguna maquinaria que se utiliza, o mobiliario de aquí mismo.
Ruido:	Si existe constantemente, tanto en cocina como en servicio.
Faltas del personal:	Si en ocasiones son constantes
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si surgen ciertas actividades o situaciones que encaminan a que se tengan que prolongar o posponer ciertas actividades
Planeación de actividades:	Si se trata de planear, pero no siempre se puede seguir esa planeación, ya que surgen nuevas actividades que necesitan ser priorizadas
Comunicación de contratiempos	Claro, pero a veces a la mera hora se nos avisan de ciertas cosas
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se tratan de comunicar en tiempo y forma para poder ofrecer un servicio de calidad a los comensales
Comunicación con mis compañeros:	Es buena, tenemos buena relación
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si tenia una idea de lo que conlleva este trabajo y todo lo que en el se implica
Mejoras en el area de trabajo:	Se si implementan mejoras, como su nombre lo indica para tratar de buscar que el área sea mas productiva y se trabaje de una buena manera
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se implementan nuevas formas para el trato y control de personal, para tener un mejor funcionamiento
Forma de administrar la empresa:	Considero que es correcta, aunque siempre se puede mejorar

1. MESERO 2	
Aplicación de remedios:	En ocasiones si se tienen que aplicar remedios para poder sacar el trabajo en el momento o buscar soluciones para lograr que se concluya satisfactoriamente la tarea asignada

Cargas de trabajo:	Como en cualquier trabajo hay días en los que vas a sentir que se cuenta con muchos pendientes y trabajo.
Esfuerzos grandes/pesados:	Si, ya que tenemos que cargar cajas, mobiliarios o materiales que se requieren para cocina o barra
Ruido:	En el restaurante siempre va a existir ruido, más que nada en cocina, ya estamos acostumbrados a esa situación
Faltas del personal:	No te voy a decir que es diario, pero si constante por parte de ciertas personas, más que nada las de nuevo ingreso que apenas se van familiarizando con el funcionamiento del restaurante.
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	En ocasiones se presentan ciertas actividades que requieren de nuestra atención urgente, por lo que dejamos de hacer ciertas actividades y luego mas continuamos, por eso se desfasan los tiempos
Planeación de actividades:	Si trato de llevar mi planeación de actividades, pero como te mencione surge algo que requiere mi atención urgente, pues obviamente tengo que dejar de hacer algo para atender lo que surgió.
Comunicación de contratiempos	Si se tratan de comunicarnos en tiempo y forma para que podamos actuar de una mejor manera en las situaciones que se nos presenten.
Comunicación de cambios en la empresa:	Siempre se trata de avisarnos cada cambio para que no se vea afectado el servicio que se le brinda a los clientes
Comunicación con mis compañeros:	Suele ser buena la relación laboral
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Ya tenia una idea de lo que se trataba el puesto, pero como siempre al principio tuve que aprender como se manejaba en funcionamiento en este restaurante
Mejoras en el area de trabajo:	Si suelen implementarse, para tener un mejor funcionamiento en el área de trabajo
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Se tratan de implementar, pero no siempre se le da continuidad al trabajo
Forma de administrar la empresa:	Es buena, pero considero que siempre se pueden mejorar las formas para tener un mejor control y funcionamiento

1. MESERO 3	
Aplicación de remedios:	Claro, es parte de en el día a día, y mas en el giro que nos desenvolvemos, es fundamental poder tener la capacidad de buscar remedios rápidos a la hora de estar trabajando
Cargas de trabajo:	Como en todo trabajo, considero que eso es algo que ocurre siempre, pero es fundamental tener la capacidad de poder lidiar con esos momentos en el trabajo
Esfuerzos grandes/pesados:	Si nos toca en ocasiones tener que cargar cajas pesadas, mas que nada cuando llegan vinos o bebidas, o en ocasiones cuando llegan las compras que se hace en el restaurante nos toca cargarlas y llevarlas al lugar donde se va a acomodar, o cuando tenemos que mover o cambiar de lugar algun mobiliario del restaurante
Ruido:	Considero que mayormente se da en la parte de la cocina, dentro del restaurante y donde se encuentran los comensales siempre se debe mantener un ambiente tranquilo y agradable
Faltas del personal:	Si hay una que otra persona que falta seguido, pero es parte de, a lo mejor no se siente a gusto con el trabajo o no le gusta, o bien aun no es tan responsable como se debería
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	En determinadas ocasiones surgen cosas que se tienen que hacer en un momento determinado y con urgencia, algo que no puede esperar o a veces puede que lo que se pide de compras no llegan y esto ocasiona que se tengan que hacer reajustes
Planeación de actividades:	Algunas personas ya sabemos que es lo que tenemos que hacer cuando llegamos a trabajar, pero siempre puede surgir alguna otra actividad que se nos presente y tener que dejar de hacer las cosas
Comunicación de contratiempos	Si se tratan de comunicar para no tener problemas, mas que nada en las partes de bebidas y licores
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se nos comunican, pero a veces no a tiempo, por ejemplo, puede que ya no vayamos a servir determinado vino o que ya no esté en la carta, pero tengamos aun muchos en existencia y viceversa
Comunicación con mis compañeros:	Tratamos de tener una buena comunicación entre todos para poder convivir mejor en el tiempo que nos toca estar aquí
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si ya había trabajado antes en esto, pero como es nuevo restaurante siempre tienes que ir como que adaptándote a las nuevas reglas que tiene el lugar de trabajo

Mejoras en el area de trabajo:	Si suelen o tratan de implementarse, pero no siempre se les da como que continuidad
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Considero que, si pueden y deben implementarse las mejoras, mas que nada en esa área, porque he notado que existe una rotación constante del personal
Forma de administrar la empresa:	Puede mejorar, no te voy a decir que es la mejor ni la peor, pero considero que si se pueden realizar nuevas mejoras en el restaurante

1. MESERO 4	
Aplicación de remedios:	No siempre, cada que se requiera en mis actividades.
Cargas de trabajo:	En ocasiones si existen cargas de trabajo, mas cuando se tiene una rotación constante, o los demás compañeros faltan, se tiene que doblar
Esfuerzos grandes/pesados:	A veces hay que cargar ciertas cajas o cosas para traerlas al restaurante o bien mover cosas del restaurante, cambiarlas de lugar, etc
Ruido:	Considero que en nuestra área no es mucho, pero si en cocina al ser un lugar mas pequeño, donde hay varias personas trabajando y desarrollándose si se tiene que escuchar bien y hablar fuerte
Faltas del personal:	Como te mencione en ocasiones las personas faltan, llegan tarde y las mandan a su casa, o como son nuevos pues no están familiarizados o no des gusta la forma de trabajar de la empresa y ya no vuelven, dejan el trabajo tirado
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Algunas veces surge ese tipo de problema, por lo que tenemos que estar siempre pendientes para poder actuar y solucionar las cosas lo más rápido posible para no atrasarnos en nuestras actividades del día
Planeación de actividades:	Considero que cada uno ya sabe cómo va su día que tiene que hacer, al menos yo si llego y empiezo a ver que corresponde o toca hacer en el día, pero como te mencione existen cosas que salen y hay que hacerlas igual y eso nos quita tiempo
Comunicación de contratiempos	Si se nos trata de avisar cuando se generan este tipo de problemas dentro de la empresa
Comunicación de cambios en la empresa:	Claro, es igual que en los contratiempos se trata de comunicarnos y avisar para poder tenerlo en cuenta al momento de realizar nuestras cosas

Comunicación con mis compañeros:	Es buena considero que trabajamos bien en conjunto, como siempre o en todo lugar existen uno que otro mal entendido, pero creo que nada que no pueda arreglarse para seguir manteniendo un buen ambiente de trabajo en el restaurante
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Tenia una idea, pero aquí he ido aprendiendo y desarrollándome más con los consejos y observando a mis demás compañeros
Mejoras en el area de trabajo:	Si se deben aplicar todo con el fin de que la empresa y los servicios mejoren, pienso que todo lo que haga mejor a la empresa siempre debe ser bienvenido y esto aplica tanto en personas como en comentarios
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se debe mejorar para evitar contratar a personas que no tiene responsabilidad o compromiso, y que luego te dejan tirado el trabajo
Forma de administrar la empresa:	La persona encargada es buena tiene mando y autoridad, pero como te dije pueden generarse nuevos cambios o ideas que ayuden a la empresa a crecer

1. MESERO 5	
Aplicación de remedios:	Casi no se aplican dentro de la empresa
Cargas de trabajo:	Si hay dias en los que se tiene mas trabajo que otros, pero creo que es normal, en cualquier trabajo te pasa lo mismo
Esfuerzos grandes/pesados:	Considero que no me cuesta cargar cosas o moverlas, me ayuda a estar activo y en movimiento también
Ruido:	Casi siempre se trabaja así, porque es parte de que todos trabajamos prácticamente juntos
Faltas del personal:	En ocasiones todos hemos faltado, unos más que otros, pero si se ha dado eso
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si, puede que llegues a trabajar y ya tengas planeado que hacer, pero siempre existen cosas que salen y se les tiene que dar prioridad
Planeación de actividades:	Yo trato de planearlas, pero no siempre puedo llevarlas acabo, como te mencione anteriormente
Comunicación de contratiempos	Si se tiende a comunicarnos que esta pasando porque no ha llegado cierto material o producto, pero a veces no a tiempo
Comunicación de cambios en la empresa:	Como te mencione en la respuesta anterior, si se nos comentan las cosas, pero a veces no en el tiempo adecuado o en el que debería ser

Comunicación con mis compañeros:	Por mi parte considero que es buena mi relación con cada uno de ellos, ya que para tener un buen ambiente de trabajo así se debe llevar
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si tenía una idea, pero cada empresa es diferente y te debes adaptar a las normas y reglas que se tenga
Mejoras en el área de trabajo:	Si se pueden implementar mejoras, mas que nada para ofrecerle un mejor servicio al cliente y que quiera volver al restaurante
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se puede mejorar para que todo marche adecuadamente y se logre un adecuado control en el área y dentro de la empresa
Forma de administrar la empresa:	Es buena pero como que siempre es bueno cambiar y mejorar, no se puede quedar sin implementar estrategias o nuevos objetivos

1. MESERO 6	
Aplicación de remedios:	No siempre solo cuando se requiere o no se cuenta con el material adecuado
Cargas de trabajo:	Si a veces que no esta completo el personal, tenemos que doblar para que se pueda suplir a la persona que falto
Esfuerzos grandes/pesados:	Pues lo normal, cargar cosas, mover equipos o materiales y ese tipo de cosas
Ruido:	Si, es constante, pero más que nada en la cocina, que es donde se junta mayor cantidad de compañeros
Faltas del personal:	Si suelen faltar, como te mencione antes, por eso tenemos que doblar
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si a veces pasa situaciones que hacen que deje de realizar mis tareas y hacer nuevas cosas para sacar el trabajo
Planeación de actividades:	Se trata de planear, pero pues en el día a día te das cuenta de que no siempre se cumple porque surgen pendientes o nuevas actividades en las que se debe apoyar
Comunicación de contratiempos	Con frecuencia se nos comunica, ya que nosotros somos los que estamos en el restaurante y tenemos que estar al día de las cosas que pasen
Comunicación de cambios en la empresa:	Claro, como mencione antes, debemos saber todas esas cosas para poder realizar nuestro trabajo de una mejor forma y lograr que todo marche adecuadamente en la empresa

Comunicación con mis compañeros:	Es buena, una que otra vez surge algun mal entendido, pero siempre se busca resolver, porque seria incomodo trabajar con alguien con quien estas peleando, no rendirías correctamente
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Ya sabía lo básico que se debe aplicar en este puesto, pero con ayuda de mis compañeros y equipo he ido aprendiendo mas cosas aquí
Mejoras en el area de trabajo:	Siempre se tratan de implementar para beneficio del cliente y que este reciba un adecuado servicio por parte de todos nosotros
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Si se deben aplicar para mejoras el funcionamiento de la empresa
Forma de administrar la empresa:	No te voy a decir que es mala, porque no es así, pero siempre se puede mejorar en ciertas áreas de la empresa

### 1. MESERO 7

Aplicación de remedios:	Algunas veces se tienen que aplicar remedios dentro del restaurante, considero que como en cualquier otro trabajo, sim embargo siempre tenemos que estar atentos para poder aplicarlos
Cargas de trabajo:	Uno que otro dia se tienen cargas de trabajo, pero considero que no solo aquí en el restaurante en toda la empresa en general, tanto en oficina como aquí
Esfuerzos grandes/pesados:	Por supuesto, luego surgen situaciones en las que se tiene que ayudar a cargar cosas o cajas, o mover cosas de un lado a otros, no te voy a decir que son super esfuerzo, pero si requieren de un poco de nuestra fuerza
Ruido:	Si se genera ya que somos varias personas trabajando en el restaurante, mas que nada al momento de hablar de pedir cosas en el area de la cocina
Faltas del personal:	Suelen haber dias en los que una que otra persona no se presenta, mas que nada noto que se da en personal nuevo, que aun no se ha acoplado a el funcionamiento de todos en general
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si se dan momentos en los que tenemos que dejar de hacer nuestras tareas o actividades para centrarnos en cosas nuevas que se dan en el momento
Planeación de actividades:	Si a veces tenemos o planeamos las cosas que vamos a realizar en el dia, pero hay ocasiones en las que no cumplimos al 100% todo lo que planeamos, porque surgen nuevas actividades o bien las actividades que planeamos se prolongan, no se calcula bien el tiempo para terminarlas



Comunicación de contratiempos	Se se suelen avisar para poder estar prevenidos y buscar una solución rápida para desarrollar
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se nos comentan cuales son las nuevas en el restaurante, lo que se quiere aplicar, hacer o desarrollar en la empresa, como se realizaran las nuevas indicaciones para brindar un mejor servicio
Comunicación con mis compañeros:	Tratamos de siempre comunicarnos con respeto, trabajar en equipo, y de manera profesional, para poder brindarle a los clientes un servicio de calidad
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si ya sabia como se trabaja en esta área, cuáles son las tareas, pero como en cualquier lugar de trabajo siempre al principio tenemos que adaptarnos a las funciones y actividades que se nos presenten en la empresa
Mejoras en el area de trabajo:	Si suelen aplicarse mejoras dentro del área para poder ofrecer a nuestros clientes un servicio y productos de calidad
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Siempre se pueden implementar nuestra técnicas o estrategias que ayuden a mejorar a la empresa, así que pienso que siempre es bueno seguir innovando y creando
Forma de administrar la empresa:	Como mencione antes, considero que el trabajo del dueño es bueno, pero siempre se puede mejorar y aplicar nuevas estrategias que ayuden a la empresa a seguir creciendo favorablemente

1. MESERO 8	
Aplicación de remedios:	Algunas veces es necesario aplicar nuevas técnicas o remedios que puedan ayudar a cumplir en tiempo y forma las actividades que se exigen dentro de la empresa
Cargas de trabajo:	Si, pero considero que eso no es malo, es algo que en todo trabajo existe en algun momento determinado, así que no le veo problema alguno en que en determinada ocasión se cargue un poco la mano en el dia a dia
Esfuerzos grandes/pesados:	Si se dan ocasiones en las que tenemos que cargar ciertas ocas y en ocasiones debemos utilizar el diablito, para poder manejar de mejor forma las cosas, pero pues ahora si que es parte del trabajo
Ruido:	A veces se dan los excesos de ruido en el área de trabajo, pero considero que es parte de, ya que hay muchas personas dentro de cocina y fuera entonces genera que se mezclen varias voces al mismo tiempo o para que se nos escuche hay que elevar un poco mas la voz

Faltas del personal:	Algunas veces si hay personas que faltan y por lo mismo se tiene que tratar de cubrir a esa persona, tenemos que doblar y por eso en ocasiones estamos con cargas de trabajo igual, pero es parte del trabajo
Situaciones que afecten el tiempo de las actividades:	Si, hay momentos en los que estamos realizando nuestro trabajo y surgen nuevas actividades que tenemos que llevar a cabo
Planeación de actividades:	No siempre llevo una planeación, ya que después salen nuevas cosas por hacer, entonces pues prefiero ver que va a pasar en el transcurso del día
Comunicación de contratiempos	A veces se nos comunica en tiempo y forma y a veces demasiado tarde, pero pues es parte de la comunicación que no es muy efectiva en la empresa
Comunicación de cambios en la empresa:	Si se nos comunican, ya que nosotros somos la parte de interactúa directamente con el cliente, y si no estamos informados puede que cometamos algún error, mas que nada en el menú y cosas de ese tipo, es por eso por lo que debemos estar actualizados de los cambios e implementaciones en el área
Comunicación con mis compañeros:	Tratamos de llevar una correcta relación, ya que prácticamente convivimos muchas horas, y seria incomodo estar laborando con alguien con quien tienes problemas y ese tipo de cosas, es por ellos que si existe algún problema se trata de solucionar para llevar la fiesta en paz en el trabajo
Conocimiento sobre mi trabajo actual:	Si tenia una idea, pero cada empresa es diferente, por lo que debemos tratar de acoplarnos a las reglas o normas que tenga la empresa
Mejoras en el área de trabajo:	Claro que se implementan, mas que nada para poder ofrecerle un buen servicio al cliente, y hacer que su estancia en el restaurante sea amena y que se lleven una buena impresión del trato, pero sobre todo de la calidad de los platillos que aquí se ofrecen
Mejoras en la forma de manejo del personal:	Considero que siempre es bueno aportar nuevas formas de manejar y relacionar al personal, para que podamos desarrollarnos de una buena manera en la empresa
Forma de administrar la empresa:	El dueño sabe lo que hace y lo que quiere lograr, pero siempre es bueno que se lleven a cabo mejorar e implementaciones que mejoren el funcionamiento de la empresa, y mas que nada si es para el bien de todos