



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo Práctico que presenta Ana Raquel Chávez Hernández
Para optar por el grado de Maestría en Administración

**ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO FINANCIERO A TRAVÉS DEL MÉTODO
SOCIOECONÓMICO DE UNA PYME RESTAURANTERA EN AGUASCALIENTES.**

Tutor:

Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido

Comité tutorial:

Dr. Alfonso Martín Rodríguez

Dra. Mireya Castañeda

Aguascalientes, Ags. Mayo, 2017

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios, por darme la capacidad de soñar y la fuerza para cumplir lo soñado.

A mis padres que incondicionalmente me apoyaron en todo este tiempo.

A Mili, Isaí, Shifield y todos quienes de alguna u otra manera estuvieron conmigo a lo largo del camino.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por todo el apoyo brindado para la realización e impulso del trabajo científico del país.

Gracias.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **ANA RAQUEL CHÁVEZ HERNÁNDEZ** con ID **107088** quien realizó el trabajo práctico titulado: **ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO FINANCIERO A TRAVÉS DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO DE UNA PYME RESTAURANtera EN AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 5 de Mayo de 2017.


Dr. Jesús Salvador Vivanco Florido
Tutor de Trabajo Práctico


DRA. Mireya Castañeda Martínez
Primer lector de Trabajo Práctico


DR. Alfonso Martín Rodríguez
Segundo lector de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Finanzas
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a Usted que el Trabajo Práctico titulado “**ELABORACIÓN DE UN DIAGNÓSTICO FINANCIERO A TRAVÉS DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO DE UNA PYME RESTAURANtera EN AGUASCALIENTES**” del estudiante **C. ANA RAQUEL CHÁVEZ HERNÁNDEZ** con ID **107088** egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
“SE LUMEN PROFERRE”
Aguascalientes, Ags., 9 de Mayo de 2017

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García.- Jefe del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo

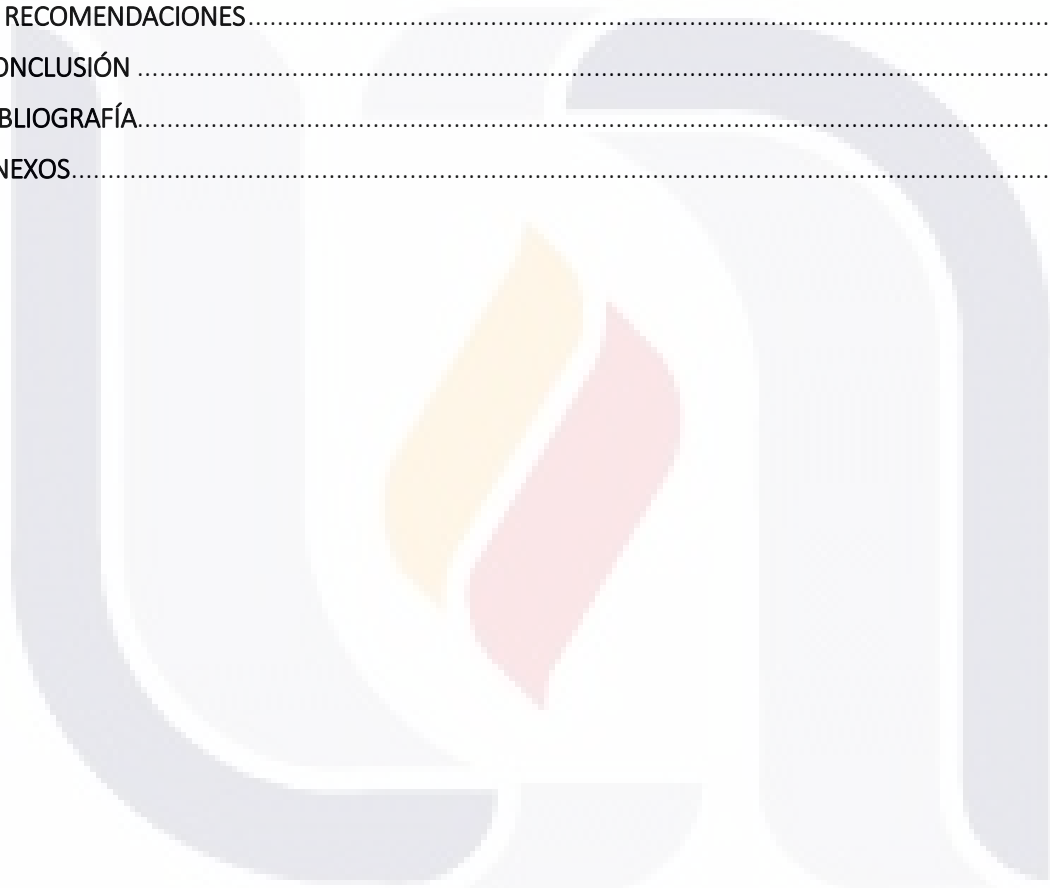


ÍNDICE GENERAL

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE GENERAL	1
ÍNDICE DE TABLAS	3
ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS.....	4
RESUMEN EN ESPAÑOL.....	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO	9
ANTECEDENTES.....	11
MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO.....	11
SECTOR RESTAURANTERO.....	14
LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN AGUASCALIENTES.....	19
AFECTACIONES A LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.....	21
MÉTODO SOCIOECONÓMICO (ISEOR)	22
DIÁGNOSTICO	24
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	24
BIOGRAFÍA DE LA EMPRESA.....	25
PROBLEMÁTICA A RESOLVER.....	28
JUSTIFICACIÓN	29
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.....	31
OBJETIVO GENERAL.....	31
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	31
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	32
METODO SOCIOECONÓMICO.....	32
HERRAMIENTAS DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO.....	36
COSTOS OCULTOS.....	36
METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN	40
RESULTADOS.....	47
ANÁLISIS DE FRASES TESTIMONIO POR IDEA FUERZA Y DISFUNCIONAMIENTO	49

FACTOR DE COSTO EMPRESA.....	67
MATRIZ DE COSTOS OCULTOS.	70
INDICADORES.....	79
COMPONENTES.....	81
ANALISIS FINANCIERO	82
RAZONES FINANCIERAS.....	82
IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS.....	83
RECOMENDACIONES.....	85
CONCLUSIÓN	93
BIBLIOGRAFÍA.....	96
ANEXOS.....	99



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elaboración propia a partir de (Nafin, 2013).....	11
Tabla 2 Elaboración propia a partir de datos de CANIRAC, 2011.....	18
Tabla 3 Elaboración a partir de Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2011.....	20
Tabla 4 Elaboración propia a partir de Savall, Zardet y Bonnet (2008).....	45
Tabla 5 Elaboración propia: Entrevistas realizadas al personal	48
Tabla 6 Clasificación de disfuncionamientos – indicadores y componentes	49
Tabla 7 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, ideas fuerza y frase testimonio, disfuncionamiento: condiciones de trabajo	50
Tabla 8 Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa, Número de horas por disfuncionamiento e idea fuerza: condiciones de trabajo.....	52
Tabla 9 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, frases testimonio, ideas fuerza y disfuncionamiento organización del trabajo	53
Tabla 10 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, frases testimonio, ideas fuerza sobre disfuncionamiento Organización del trabajo.....	54
Tabla 11 Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa, Número de horas por disfuncionamiento e idea fuerza: Organización del Trabajo	55
Tabla 12 Elaboración propia obtenida por entrevistas realizadas, frases testimonio, ideas fuerza sobre disfuncionamiento Gestión del tiempo	56
Tabla 13 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, Frases testimonio e ideas fuerza sobre disfuncionamiento Gestión del tiempo	57
Tabla 14 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, frases testimonio, ideas fuerza sobre disfuncionamiento gestión del tiempo	58
Tabla 15 Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa, Número de horas por disfuncionamiento e idea fuerza: Gestión del tiempo	59
Tabla 16 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, frases testimonio, ideas fuerzas sobre disfuncionamiento comunicación-coordinación-concertación.....	60
Tabla 17 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, frases testimonio, ideas fuerza sobre disfuncionamiento C-c-C	61
Tabla 18 Elaboración propia, obtenida por entrevistas realizadas, Frases testimonio, ideas fuerza sobre disfuncionamiento C-C-C.....	62
Tabla 19 Elaboración propia, a partir de información proporcionada por la empresa: Número de áreas afectadas por disfuncionamiento e idea fuerza: C-C-C	63
Tabla 20 Elaboración propia, obtenida de entrevistas realizadas, frases testimonio, Ideas fuerza sobre disfuncionamiento Formación Integrada.....	64
Tabla 21 Problemática y consecuencia disfuncionamiento: formación integrada	64
Tabla 22 Elaboración propia, frases testimonio, ideas fuerza sobre disfuncionamiento Implementación de la estrategia	65
Tabla 23 Problemática y consecuencia sobre disfuncionamiento Implementación de la estrategia	66
Tabla 24 Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa.	67
Tabla 25 Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa.	69
Tabla 26 Determinación de Costos ocultos, elaboración propia con datos recabados de la empresa estudiada.....	70

Tabla 27 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA..... 72

Tabla 28 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA..... 73

Tabla 29 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA..... 74

Tabla 30 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA..... 75

Tabla 31 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA..... 76

Tabla 32 Elaboración propia, Indicadores de los Costos Ocultos..... 79

Tabla 33 Elaboración propia, Indicadores de Costos Ocultos porcentual..... 80

Tabla 34 Elaboración propia, Componentes de Costos Ocultos 81

Tabla 35 Elaboración propia, Componentes de Costos Ocultos porcentuales 82

Tabla 36 Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa, Razones financieras 83

ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS

Ilustración 1 Número de restaurantes Nacional y Estatal (Villanueva, 2014) 21

Ilustración 2 Distribución del personal. Elaboración propia 27

Ilustración 3 Representación gráfica factor costo por pérdida de la empresa, Elaboración propia .. 68

Ilustración 4 Elaboración propia, a partir de los datos de la empresa 76

Ilustración 5 Elaboración propia, Distribución porcentual de los disfuncionamientos..... 77

Ilustración 6 Impacto de Costos Ocultos en Estado de Resultados 2015, Elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa..... 84

RESUMEN EN ESPAÑOL

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas constituyen el mayor sostenimiento de la economía de las familias mexicanas. Sin embargo, existe una gran mortandad dentro de los primeros años de existencia de estas unidades económicas lo cual frena el crecimiento de la economía nacional, sin mencionar las afectaciones a los trabajadores y accionistas de las empresas.

El presente trabajo consiste en aplicar la primera fase del método socioeconómico en una pequeña empresa restaurantera de Aguascalientes, con la finalidad de identificar los disfuncionamientos y conocer las razones de su estancamiento financiero.

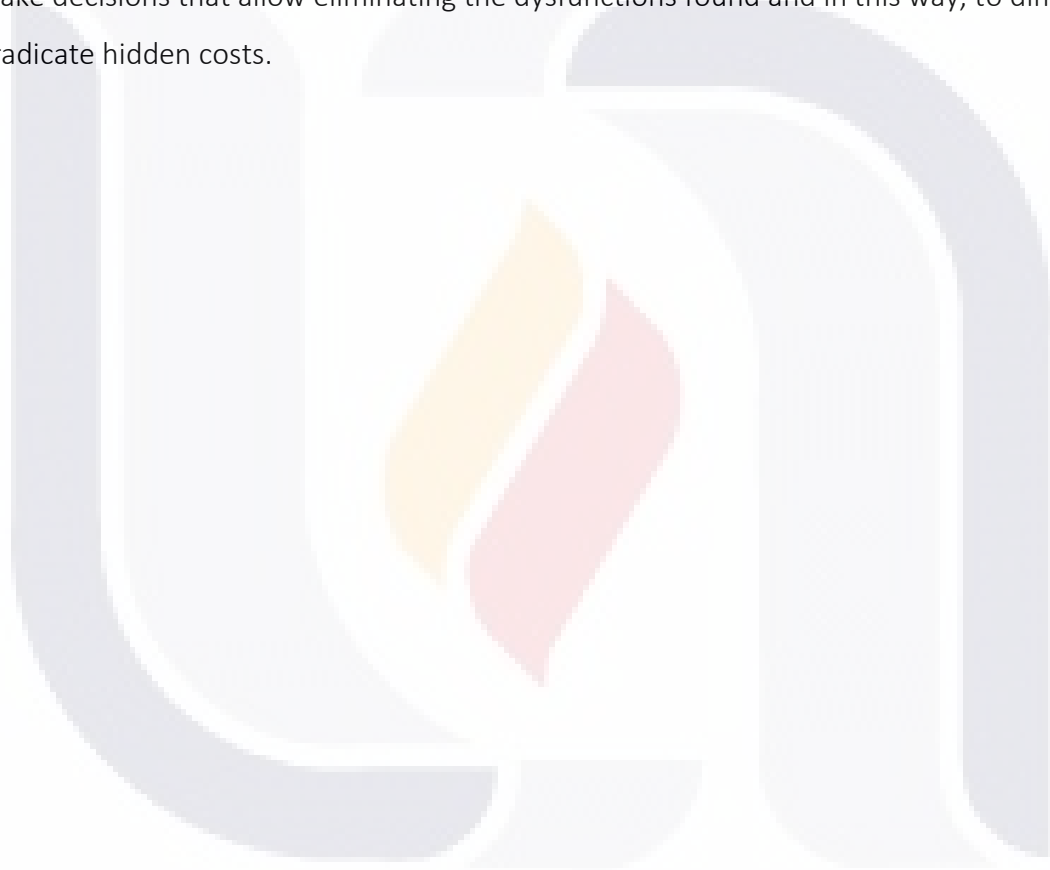
Se explica la problemática de la empresa y sus antecedentes, posteriormente se aplica la primera fase del método socioeconómico y una vez obtenidos y analizados los resultados, se realizan las recomendaciones pertinentes para que los socios tomen decisiones que permitan eliminar disfuncionamientos encontrados y de esta manera disminuir o erradicar los costos ocultos.

ABSTRACT

Now a day, small and medium sized enterprises constitute the greatest support for the economy of Mexican families. However there is a great mortality within the first years of existence of these economic units, which slows the growth of the national economy, not to mention the affectations to the workers and shareholders of the companies.

The present work applies the first phase of the socioeconomic method in a small restaurant company in Aguascalientes, with the purpose of identifying the dysfunctions and knowing the reasons for its financial stagnation.

The problems of the Company and its antecedents are explained, then the first phase of the socioeconomic method is applied and once the results are obtained and analyzed, the pertinent recommendations are made, with the purpose the owners can make decisions that allow eliminating the dysfunctions found and in this way, to diminish or eradicate hidden costs.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad la importancia económica de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) dedicadas al sector de servicios es de especial atención pues suponen una fuente relevante de ingresos para la economía local de las comunidades que conforman nuestro país.

Sin embargo se observa un estancamiento en el crecimiento financiero de dicho sector, en las empresas de pequeño y mediano tamaño y tomando como muestra la unidad objeto de este estudio se realiza una investigación-intervención bajo la metodología del Instituto de Socio Economía de las Empresas y Organizaciones (ISEOR). Ésta metodología que tiene un enfoque socioeconómico ha probado ser de gran utilidad en este sector de la economía privada (Pyme) pues expone los resultados descriptivos de los disfuncionamientos que tienen relación con distintas áreas de la empresa, especialmente con los costos ocultos que impactan directamente en el estancamiento financiero.

El presente caso práctico consiste en el análisis y aplicación del método socioeconómico de una Pyme Restaurantera del estado de Aguascalientes con la finalidad de conocer sus costos ocultos y su impacto en la situación financiera de la misma, lo anterior se plantea realizar con el objetivo de emitir un diagnóstico financiero y presentar estrategias que permitan a la empresa mejorar su situación financiera actual.

El documento está conformado por una investigación bibliográfica acerca de los antecedentes de la industria restaurantera a nivel nacional y estatal, además se realiza una exploración bibliográfica sobre la representatividad de las PYMES en la economía nacional y para finalizar la parte teórica se explica el método socioeconómico de acuerdo

a las teorías propuestas por el ISEOR. Posteriormente se presenta una descripción de la situación actual de la Pyme Restaurantera objeto de estudio, así como la problemática observada y la correspondiente justificación para realizar este caso práctico. Finalmente se presenta la metodología empleada, así como los resultados obtenidos para elaborar las conclusiones y sugerencias pertinentes de acuerdo a lo que se obtuvo previamente.



PLANTEAMIENTO

En México, y en general en el ámbito internacional, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) suponen la mayor parte del sustento económico, al representar el mayor número de unidades económicas y de personal ocupado. Según datos del INEGI, estas empresas representan poco más del 99% de la economía nacional (Pro México, 2014) que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (Pro México, 2014), de ahí la importancia de su estudio y análisis para comprender cómo funcionan y cuáles son las necesidades que tienen para poder sobrevivir y dar el siguiente paso para convertirse en grandes empresas.

Un gran porcentaje de estas pequeñas y medianas empresas pertenecen al sector Restaurantero que se encuentra clasificado como una actividad económica de Servicios (INEGI, 2009). Se cuenta con información que sustenta que la mayoría de los restaurantes que prestan servicio completo son pequeños (79.4%) y medianos (10.9%), mientras que los micro establecimientos representan el 8.4% y los grandes solamente el 1.3% (INEGI, 2009), por lo tanto la importancia de esta industria radica también en la gran cantidad de empleos que genera a nivel nacional, pues fluctúa entre el segundo y tercer lugar (CANIRAC, 2011).

Sin embargo, por pertenecer a la clasificación de Pymes, estas empresas presentan problemáticas específicas que se espera que la aplicación del método socioeconómico permita proponer las soluciones adecuadas.

Cabe mencionar en qué consiste el método socioeconómico, que más adelante será detallado con mayor detenimiento. Dicho método consiste en la detección de disfuncionamientos enfocados en aspectos económicos y sociales de la empresa, esto es contrario a otras teorías que analizan dichos aspectos de forma separada (Savall, Zardet,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

& Bonnet, 2008). Esta metodología creada en Francia por el Dr. Henri Savall busca fomentar un ritmo adecuado de innovación en las pequeñas y medianas empresas para adaptarse a nuevos entornos competitivos, mejorando sus desempeños socioeconómicos, mediante el desarrollo completo de una metodología ya probada (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).



ANTECEDENTES

MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) son las entidades económicas clasificadas bajo ciertas características como número de empleados, utilidades anuales y sector al que pertenecen. Según la clasificación oficial de Nacional Financiera en México se clasifican como sigue:

Tamaño	Sector	Rango de Numero de Trabajadores	Rango de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	11 a 30	\$4.01 a \$100
	Industria y Servicios	11 a 50	
Mediana	Comercio	31 a 100	\$100.1 a \$250
	Servicios	51 a 100	
	Industria	51 a 250	

TABLA 1 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE (NAFIN, 2013)

Según datos del INEGI, en nuestro país estas empresas representan poco más del 99% de la economía nacional, adicionalmente tan solo son estas las empresas las que generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) además de ser quienes generan hasta el 72% del empleo en el país (Pro México, 2014) .

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).

Aunado a esto, la esperanza de vida de las unidades económicas en México según datos del INEGI (2015) es en promedio de 7.7 años, sin embargo dentro del sector de servicios el promedio se encuentra ligeramente por encima de la media nacional con 8 años (INEGI, 2015). Algunos de los factores que causan su muerte son el acceso restringido a fuentes de financiamiento, efectos negativos comerciales con consecuencias negativas financieras, poca capacitación para el personal, escasa innovación y poca profesionalización del área administrativa (Bedoya, 2014), (Milán B., 2015).

Como se observó anteriormente según datos del INEGI (2015) en México las Pymes tienen una supervivencia muy corta, lo que dificulta el avance económico que se espera lograr en el país. Parte de esta corta vida empresarial es referida a la falta de capital de trabajo y la deficiente oferta de financiamiento, debido al alto riesgo financiero que representan estas empresas para las instituciones bancarias (Becerril, 2012). Se observa entonces una falta de administración financiera profesional, puesto que la organización de los negocios depende del tamaño de los mismos, en las empresas pequeñas las funciones de producción, comercialización y administración financiera generalmente están a cargo del propietario que la mayoría de las veces no cuenta con el tiempo ni los conocimientos necesarios para abarcar dichas áreas.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sin embargo, sus problemáticas mayores se refieren al limitado acceso a fuentes de financiamiento, poca capacitación de los empleados y bajo acceso al uso de tecnologías (Sánchez, et.al., 2011).

Referente a la falta de fuentes de financiamiento, en la literatura revisada se observa que para obtener financiamiento externo (banca comercial, banca gubernamental, instituciones financieras, etc.) existen factores culturales y regulatorios como la informalidad que frenan el financiamiento de estas empresas (Solís, 2013).

Se destaca el factor de la informalidad de las empresas, tanto en cuestiones regulatorias como en cuestiones administrativas asociadas a prácticas contables no sistematizadas, la falta de dictámenes fiscales o estados financieros profesionales lo que provoca una asimetría en la información (Solís, 2013); aunado a esto se encuentra una deficiente cultura financiera en combinación con un sistema fiscal muy complejo (Solís, 2013). Parte de las características de la informalidad empresarial en México son el trabajo no asalariado, incumplimiento en el pago de impuestos patronales (principalmente sobre la renta, valor agregado y seguridad social), ingresos y egresos imperceptibles, prestaciones inferiores a las legales (en caso de existir) lo cual genera desconfianza en el personal ocupado y sobre todo una falta de constancia en el dueño del negocio (Alba, 1995).

La principal consecuencia de la informalidad es que no se puede gozar de los beneficios y de la protección que la Ley y el Estado ofrecen, adicionalmente la informalidad es característica del subdesarrollo socioeconómico de una determinada población (Loayza y Naotaka, 2009).

Otra problemática que enfrentan las Pymes es la falta de capacitación o profesionalización de los encargados o quienes están al mando de las pymes, pues los conocimientos adquiridos no impactan fuertemente el desempeño de las pymes, quienes

deben buscar la supervivencia en un terreno hostil durante los primeros años de su existencia (Sánchez, et.al., 2011).

En estudios anteriores se observa que los empresarios invierten muy poco en la capacitación y educación de los recursos humanos (Castellanos, 2003), generalmente no se invierte en capacitación tanto como en los cambios tecnológicos que adquieren las empresas (Flores y González, 2009).

Se espera que conforme los negocios se transforman en empresas más grandes las organizaciones y estructuras se vayan adecuando al tamaño del negocio (Arévalo, 2009). Una estructura apropiada en una corporación es contar con un Presidente o Director General (CEO); Directores de las principales áreas del negocio, como lo pueden ser: Director de Producción, Director de Comercialización, Director de Finanzas (Arévalo, 2009).

Sin embargo, por la naturaleza de las Pymes, es poco factible que se tenga una estructura tan específica que dé como resultado una dirección efectiva de cada una de las áreas. En este trabajo se aborda la necesidad de realizar un análisis financiero para conocer la situación de la empresa y detectar áreas de mejoramiento financiero, para generar con ello un aumento en los rendimientos.

SECTOR RESTAURANTERO

Las actividades económicas en México se clasifican en tres grandes sectores: Manufacturas, Comercio y Servicios, siendo las causas de las remuneraciones, el pago por bienes producidos, el pago por comercialización de bienes y en el sector servicios es el pago obtenido por los servicios realizados (INEGI, 2009).

De acuerdo a esta información, la industria restaurantera se encuentra dentro de la clasificación del Sector Servicios, bajo el nombre de Alojamiento temporal y restaurantes, siendo la cuenta número 72 del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN por sus siglas (SCIAN, INEGI, 2013).

Es importante aclarar que el servicio de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato no implica ningún procedimiento de conservación o envasado puesto que existe un corto período de tiempo entre la preparación de alimentos y bebidas y su consumo, descartando la formación de inventarios en dicha industria (CANIRAC, 2014).

Se tienen registros que demuestran la importancia de la industria restaurantera en cuanto a su posición como generadora de empleo, pues esta fluctúa entre el segundo y tercer lugar como mayor empleadora a nivel nacional, superando a las personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, etcétera y solo por debajo del comercio e industrias manufactureras (CANIRAC, 2011) (INEGI, 2014).

Aunado a ser parte de la industria con mayor generación de empleo, la industria restaurantera en el país impulsa la capacitación de su mano de obra y es de suma importancia al dar empleo a gran cantidad de personas (Sánchez, García, y Gutiérrez, 2010). Consecuentemente, el sector restaurantera es parte fundamental del desarrollo económico y de empleo en el país, con más de 1'433,488 empleados directos en que satisfacen la necesidad básica de la alimentación de la población (CANIRAC, 2014).

Es importante mencionar que la tasa de crecimiento promedio anual de personal ocupado de 1999 a 2014 es del 4% además de ser la industria que ocupa mayoritariamente al género femenino con un 57.5% del total de los empleados (INEGI, 2014). Sustentando los datos anteriores de acuerdo a la clasificación turística nacional, los restaurantes, bares y centros nocturnos aportan la mayor cantidad de puestos de trabajo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ocupados con un 36.3% en 2013, siendo confirmado nuevamente como el sector que más aportes realiza a la economía (CANIRAC, 2014).

Las cifras más actuales son las citadas por Pro México que datan que para el último trimestre de 2015, se reportaron 37,439 empleos generados por restaurantes y servicios de alojamiento (Pro México, 2015).

En México existen 515,059 establecimientos que se dedican exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, de los cuales el 97% pertenece a micro y pequeñas empresas (CANIRAC, 2014) de las cuales, el 40% del total está localizada en cinco entidades federativas: Estado de México, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz y Puebla en orden de mayor a menor concentración, el caso de Aguascalientes arroja un total de 7,006 unidades, que representan el 1.36% del total nacional (CANIRAC, 2014). De acuerdo a datos analizados de DENU (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) se tiene registro de 550,620 unidades económicas dedicadas al servicio y preparación de alimentos (INEGI, 2016), presentando un ligero aumento en el número de establecimientos.

En el país existe la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) la cual es una organización empresarial que representa oficialmente a la industria restaurantera en México y en el extranjero, integrando a los negocios e instituciones del ramo gastronómico (CANIRAC, 2011). Según datos de CANIRAC, las unidades económicas de servicios preparados de alimentos y bebidas para su consumo se clasifican según las siguientes actividades:

- Restaurantes con servicio completo
- Restaurantes de autoservicio
- Restaurantes de comida para llevar
- Restaurantes con servicio limitado

- Servicios de comedor para empresas e instituciones
- Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales (CANIRAC, 2011).

Las categorías de restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado tienen un servicio al cliente con varias restricciones (INEGI, 2014), por lo que, para fines de esta investigación, solo nos enfocaremos en la clasificación de restaurantes con servicio completo, en donde se clasifica el restaurante objeto de nuestro estudio.

Se entiende por Restaurantes de servicio completo aquellas unidades económicas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato, que también proveen servicio completo de atención al cliente que significa tomar la orden desde la mesa, servir lo ordenado y entregar la cuenta para su pago (SCIAN, INEGI, 2013).

Así mismo, es importante destacar que los Restaurantes con servicio completo generaron el 28.6% de la producción total restaurantera con solamente el 2.6% del total de las unidades económicas del sector (INEGI, 2014).

Debido a los datos anteriores, también se conoce que la mayoría de los restaurantes con servicio completo son pequeños (79.4%) y medianos (10.9%), mientras que los micro establecimientos representan el 8.4% y los grandes solamente el 1.3% (INEGI, 2009). Dentro de la variedad que ofrecen los restaurantes, aquellos que se dedican a la venta de comida corrida y cocinas económicas son los más numerosos (24.3% del total), seguido por taquerías, fuentes de sodas, antojitos mexicanos; y en quinto lugar se encuentran aquellos dedicados a la preparación de alimentos de especialidades y comida internacional con el 7.9% del total de establecimientos (INEGI, 2009).

Marcadamente se observa que los restaurantes satisfacen la demanda final, es decir el consumo que realizan las familias con un 90% del total, mientras que el 10% está

dedicado a satisfacer las necesidades de empresas e instituciones gubernamentales, es decir, se dedican a proveer servicios en comedores industriales o aperitivos (INEGI, 2014).

A nivel nacional, esta industria impacta en 63 de las 80 ramas productivas nacionales al demandar insumos de diversos sectores (CANIRAC, 2011). La estructura de costos expone que se favorece la matanza, empackado y procesamiento de carne de ganado, aves y otros animales comestibles con el 17.8% del total de las transacciones del sector restaurantero, seguido por los servicios de empleo (15.1%), generación, transmisión y distribución de energía eléctrica (13.9%) elaboración de producto de panadería y tortillas (8.7%), industria de las bebidas (4.4%), fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón (3.9%), fabricación de productos de plástico (2.3%), alquiler sin intermediación de bienes raíces (2.3%) y el resto de actividades (31.6%) (INEGI, 2014) demostrando que abarca un amplio rango de transacciones económicas en diversas ramas productivas.

Es importante señalar que la tasa de crecimiento promedio anual de establecimientos de 1999 a 2014 es del 4.5% (CANIRAC, 2014) aunque está por debajo de los niveles esperados, se espera que esa cifra pueda aumentar en los años siguientes, a pesar de la fuerte crisis económica mundial de 2008 y 2009 y del impacto negativo que tuvo la llegada de la Influenza A-H1N1 en mayo de 2009 (INEGI, 2014).

La distribución de los costos de la industria, según CANIRAC es como sigue:

Nómina	27%
Alimentos frescos	21%
Renta y servicios	17%
Insumos	14%
Alimentos procesados	13%
Otros costos y gastos	7%

TABLA 2 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS DE CANIRAC, 2011

Esta información nos revela que la mayor parte de los ingresos cubren el pago del personal y de los insumos para elaborar los alimentos del día, siendo la renta y pago de servicios los costos que más absorben las empresas restauranteras. En cuanto a información financiera que se puede encontrar, a nivel nacional los restaurantes con servicio completo muestran un aumento de precios por encima de la inflación (INEGI, 2014).

En general el sector restaurantero no obtiene financiamiento, sin embargo, los restaurantes con servicio completo son aquellos que más financiamiento obtienen (18.7%) contra los restaurantes de autoservicio que solamente cuentan con 10.9% de financiamiento (INEGI, 2009). De acuerdo con cifras de CANIRAC, el 90% de los restaurantes utilizan el financiamiento interno, mientras que el 10% busca fuentes externas de financiamiento (Villanueva, 2014).

LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN AGUASCALIENTES

En el Estado de Aguascalientes el sector restaurantero, junto al sector turístico (comercio y hoteles) aporta la mayor parte del Producto Interno Bruto Estatal (PIBE) con un 18.3% como se muestra en la siguiente tabla:

Sector de actividad económica	Porcentaje de aportación al PIB Estatal (2009) %
Sector primario	3.8
Agropecuaria, silvicultura y pesca	3.7
Minería	0.1
Sector secundario	32.3
Industria manufacturera	32.3
Sector terciario	63.9
Comercio, restaurantes y hoteles	18.3
Servicios comunales, sociales y personales	19.2
Transporte, almacenaje y comunicaciones	12.3
Servicios financieros	10.7
Construcción	3.6
Electricidad, gas y agua	1.3
Servicios bancarios impulsados	-1.5
Total	100

TABLA 3 ELABORACIÓN A PARTIR DE GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES, 2011

Como se mencionó anteriormente, el sector restauranero forma parte de la cuenta número 72 del Sistema de Cuentas Nacionales, denominada “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas”, cuenta con 29% de las unidades económicas del Estado, ocupa al 23.2% de las personas económicamente activas en Aguascalientes con el 8.8% de remuneraciones en total, y cuentan con el 12% de los activos fijos de la Entidad. Estos datos nos posicionan dentro del lugar 29 de 32 a nivel

nacional con una participación del 0.9%, siendo su aportación al PIBE (Producto Interno Bruto Estatal) del 35% (CEPLAP, 2011), dentro del sector Servicios que también incluye servicios como son transporte, medios de comunicación, servicios educativos, entre otros. (CEPLAP, 2011).

Respecto a la posición del Estado respecto al número de restaurantes a nivel nacional se observa un ligero crecimiento del 70% entre 1998 y 2008, mientras que en el país el crecimiento fue de 67%.

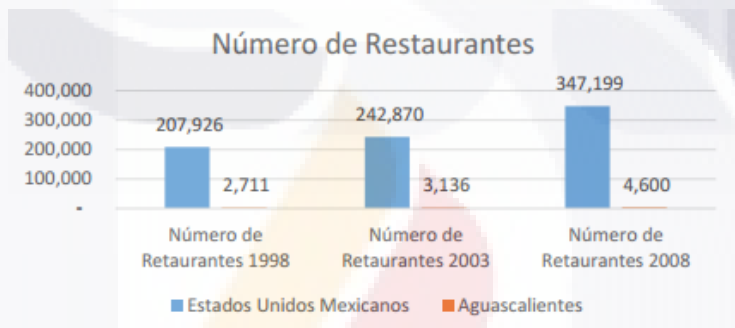


ILUSTRACIÓN 1 NÚMERO DE RESTAURANTES NACIONAL Y ESTATAL (VILLANUEVA, 2014)

Según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, DENUE, en Aguascalientes se encuentran 628 establecimientos de servicios de preparación de alimentos y bebidas dentro de la categoría Pyme, es decir Pequeñas y Medianas empresas. (INEGI, 2016)

AFECTACIONES A LA INDUSTRIA RESTAURANERA.

En Aguascalientes sucede un fenómeno muy peculiar, pues las ventas de restaurantes y bares establecidos tienden a bajar durante el periodo dedicado a la Feria Nacional de San Marcos (abril y mayo) puesto que la mayoría de las personas tanto locales como visitantes, prefieren consumir alimentos dentro del perímetro ferial (Local, El Heraldo, 2016).

Además, como se mencionó anteriormente, la emergencia sanitaria que representó la influenza AH1N1 represento un fuerte golpe para el sector restauranero, pues se limitó la presencia de aglomeraciones para evitar contagios, afectando directamente a los restaurantes sobre todo de servicio completo que no recibieron la derrama económica acostumbrada, resultando en un 60% de pérdidas para estas empresas (Villanueva, 2014).

MÉTODO SOCIOECONÓMICO (ISEOR)

Debido a las exigencias de los mercados, y sobre todo al gran número de Pymes existentes, se crea el método socioeconómico, con la finalidad de fomentar un ritmo adecuado de innovación en las empresas adaptándose a nuevos entornos competitivos, mejorando sus desempeños socioeconómicos (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008). La hipótesis básica consiste en la afirmación de que los empleados poseen un poder no oficial que puede acelerar o frenar el ritmo de la innovación en la empresa (Savall, et.al., 2008). Los actores tienen una perspectiva de la situación y esta difiere tanto de la situación real como de los diferentes tipos de actores que existen, dicha diferencia surge de seis disfuncionamientos:

- Condiciones de trabajo.
- Organización del trabajo.
- Comunicación-coordinación-concertación.
- Gestión del tiempo.
- Formación integrada.
- Implementación estratégica.

Estos seis disfuncionamientos dan lugar a las cinco categorías de costos ocultos:

- Ausentismo
- Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales

- Rotación de personal
- No calidad
- Falta de productividad directa.

En un estudio realizado en el estado de Hidalgo, se encuentra que en empresas Hoteleras y Restauranteras los disfuncionamientos están enfocados hacia la organización, Capacitación, Comunicación-Concertación, por lo que se concluye que considerar al capital humano genera un cambio profundo en las estructuras y comportamientos organizacionales . (Vivanco Florido, 2014)

El proceso del método socioeconómico tiene por objetivo ayudar a la empresa a incrementar la calidad y eficacia de sus actividades por medio de cuatro etapas de un proceso de mejora continua: Diagnóstico socioeconómico, Proyecto socioeconómico, implementación del proyecto socioeconómico y evaluación de los resultados socioeconómicos (Savall, Zardet, & Bonnet, 2008).

En este estudio de caso se llevará a cabo la primera etapa solamente, dando información valiosa a la empresa sobre los costos ocultos observados durante el ejercicio de la metodología.

DIAGNOSTICO

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio es un restaurante que nace a finales de los años noventa, fundado por quien fuera su propietario durante poco más de 15 años. Inicialmente el dueño, quien es argentino y es apasionado de su cocina nacional, fundó el restaurante en un local sobre avenida Aguascalientes, posteriormente decide migrar hacia la actual ubicación, próxima al municipio de Jesús María en el Estado de Aguascalientes, argumentando un espacio con mayor capacidad y menor costo de renta. Hasta el momento de este estudio, el restaurante continúa en esta ubicación geográfica.

Posteriormente y por cuestiones personales, el dueño original vende el negocio a otra persona quien toma las riendas del lugar y también adquiere la responsabilidad sobre el personal empleado. Al cumplirse dos años de este primer cambio, el segundo propietario decide iniciar un nuevo restaurante del mismo giro pero en otro lugar, llevándose a la mayor parte del personal y dejando el inmueble con un adeudo considerable.

El propietario del terreno en donde está ubicado el negocio decide adoptarlo como nuevo negocio familiar y empieza el tercer periodo del restaurante. Durante este periodo los empleados comentan que el ambiente era muy relajado y que aunque había mucho trabajo, no se sentían presionados ni abrumados.

Al terminar dos años de esta tercera administración, el restaurante vuelve a cambiar de dueños, quienes solamente pudieron mantener el restaurante durante un año pues no hubo adaptación a la cultura ya formada de la organización. AL momento de esta investigación ya se encuentra en la quinta administración en un periodo de 6 años, contando con prácticamente el mismo personal operativo lo que hace que sea un estudio bastante interesante.

BIOGRAFÍA DE LA EMPRESA

La entidad económica objeto de este estudio, es una empresa del sector restaurantero, clasificada dentro de los Restaurantes con servicio completo (CANIRAC, 2011), de acuerdo a la clasificación de INEGI por el tipo de variedad de platillos, se encuentra dentro de aquellos dedicados a la preparación de alimentos de especialidades y comida internacional (INEGI, 2014) debido a que se dedica a la elaboración de platillos de cocina Italiana y Argentina.

El horario de atención al público es de 1:30 a 22:00 horas de lunes a domingo, sin embargo el personal cubre sus 8 horas laborales en dos turnos: de 12:00 a 20:00 horas o de 14:00 a 22:00 horas dependiendo del puesto y área. El día de descanso se rota entre los empleados, siendo los días Lunes, Martes y Miércoles aquellos en los que todo el personal alterna sus descansos, pues son los días en que las ventas son menores y por tanto la carga de trabajo es menor.

De acuerdo a su tamaño, es una pequeña empresa de servicios con 14 empleados de planta más 9 empleados eventuales, es decir trabajadores que solamente se presentan en fines de semana o en ocasiones en donde se requiera un mayor número de personas para apoyar las labores.

Su ubicación geográfica se encuentra al Norte de la ciudad, en la zona metropolitana entre Aguascalientes y el municipio de Jesús María.

De acuerdo a la constitución legal de la empresa, está conformada como una Sociedad Anónima de Capital Variable, teniendo un representante legal y tres socios en total. Esta sociedad entró en vigor el 7 de febrero de 2015, cuando se decidió realizar el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

último cambio de Administración. De acuerdo al Acta Constitutiva de dicha sociedad, su objeto es:

“El objeto de la sociedad es a) Preparación, distribución y venta de productos alimenticios (restaurante-bar), banquetes, eventos especiales, alimentos preparados para llevar; b) las operaciones de toda clase de servicios en forma directa o indirecta en diversas actividades relacionadas con la industria del comercio requieran o no conocimientos, experiencia y estudios previos en forma enunciativa pero no limitativa, se señalan las de dirección, gerencia, oficina, laboratorio, producción, compras, preparación, control de calidad, mantenimiento, limpieza, vigilancia, supervisión de almacén, transporte y ventas, a través de su propio personal o de que subcontrate para tal efecto, respecto a la propia empresa y de las que contraten sus servicios.”

Se tiene un contrato temporal con el dueño del inmueble, es decir el arrendador, por tres años, pasando este periodo se podrá renovar o no el contrato para continuar con la administración del negocio por parte del Ing. Zamora y el C. Alcántara quienes son los principales inversores en la sociedad actual del restaurante.

El Ing. Zamora se encarga de toda cuestión administrativa pues también es el representante legal de la empresa. Todos los asuntos relacionados con pagos a proveedores, cotizaciones y trámites legales son realizados por él.

En la parte operativa se encuentra a cargo el C. Alcántara, responsable directamente de realizar los pedidos, compras y de la gestión del personal como permisos, vacaciones y disciplina.

El personal se encuentra dividido de acuerdo al área a la que pertenecen, para una mejor comprensión se realiza el siguiente esquema:

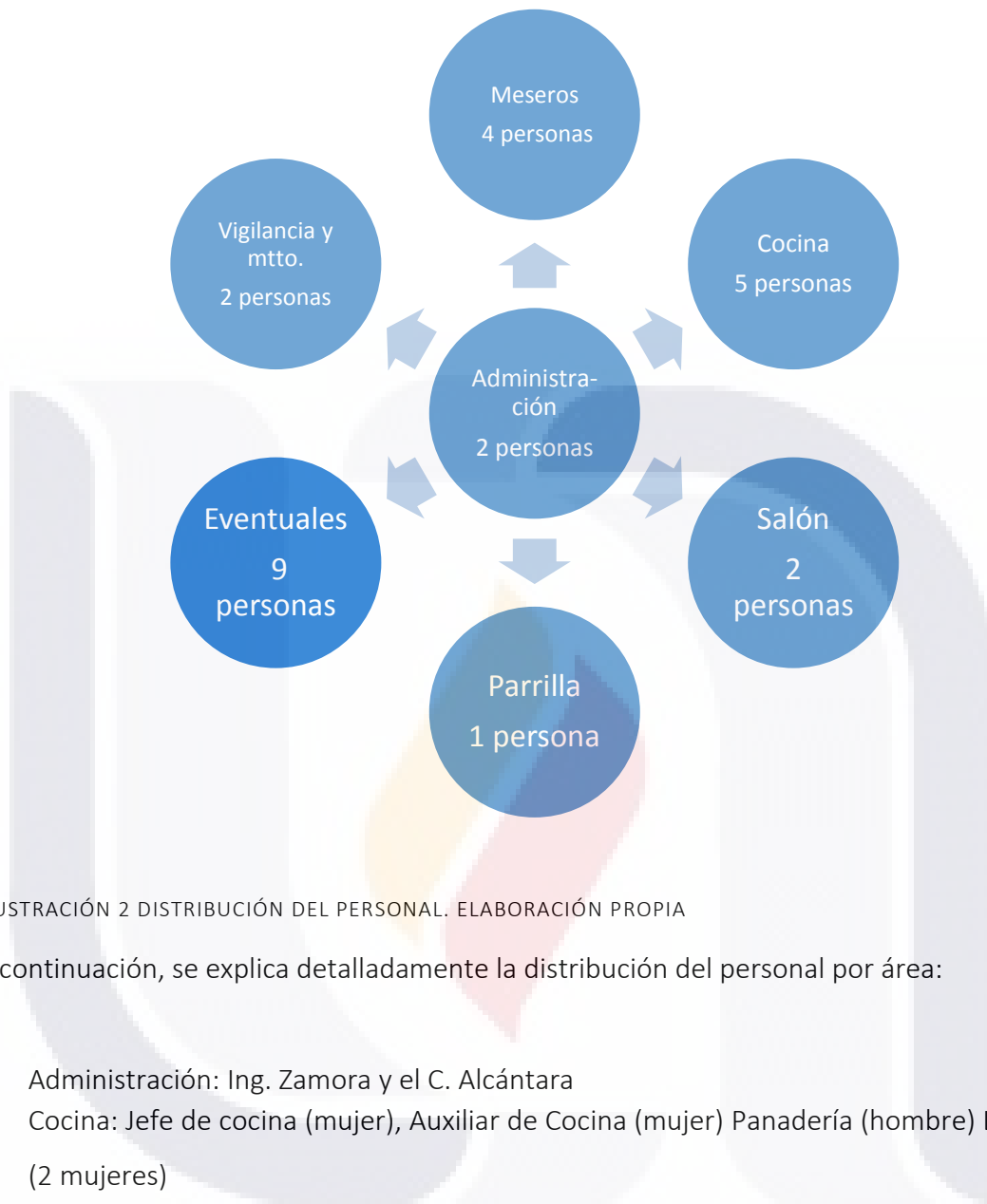


ILUSTRACIÓN 2 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL. ELABORACIÓN PROPIA

A continuación, se explica detalladamente la distribución del personal por área:

- Administración: Ing. Zamora y el C. Alcántara
- Cocina: Jefe de cocina (mujer), Auxiliar de Cocina (mujer) Panadería (hombre) Lavalozza (2 mujeres)
- Parrilla: 1 parrillero (hombre) 1 suplente (encargado de panadería)
- Salón: Cajera y Hostess (1 mujer), Barra (1 hombre)
- Meseros: 1 capitán de meseros (1 hombre) 3 meseros (hombres)
- Vigilancia y Mantenimiento: Mantenimiento (1 mujer) Vigilancia (2 hombres)
- Eventuales: 1 auxiliar de cocina (mujer), niñera (1 mujer), limpieza (1 mujer), caja (1 hombre), 5 meseros/garroteros (2 mujeres, 3 hombres)

Al momento de realizar este trabajo no cuentan con un organigrama formal ni descripción de puestos que, aunque todos saben a quién dirigirse, la información no está plasmada formalmente. Tampoco cuentan con la filosofía empresarial actualizada, por lo que la empresa no conoce cuáles son la misión, visión y los objetivos básicos de esta nueva administración.

PROBLEMÁTICA A RESOLVER

De acuerdo a la información estimada que se tiene de las anteriores administraciones del restaurante, se encuentra una situación de estancamiento financiero, esto se observa en la poca inversión que se ha realizado en los cuatro últimos años, en los que no se ha realizado ningún tipo de innovación en las instalaciones, mostrando al inicio de esta investigación un deterioro importante.

Por otro lado, la plantilla laboral tampoco ha aumentado, por el contrario ha disminuido conforme el paso del tiempo, pues se tienen estimaciones de contar con una plantilla laboral muy completa de hasta 25 trabajadores permanentes y 10 eventuales en el año 2012, mientras que ahora en 2016 son solamente 14 los trabajadores de planta y 9 los eventuales.

Prácticamente el 35.7% del personal que labora actualmente de planta es el mismo personal que las últimas 3 administraciones, por lo que es conocido que tengan información relevante y sean considerados actores importantes en el impulso al cambio.

El hecho de realizar el análisis en base a la metodología de Costos Ocultos tiene la doble finalidad de reconocer las debilidades y áreas de oportunidad del restaurante en áreas socioeconómicas y posteriormente generar las propuestas pertinentes para las estrategias financieras que proyecten a mediano y largo plazo una planeación adecuada que apoye a la nueva administración en la toma de decisiones y el control de sus finanzas, así como las estrategias adecuadas a una gestión socioeconómica eficaz.

Con este trabajo se pretende realizar un análisis financiero para la empresa, con una visión objetiva y sustentada teóricamente, para generar estrategias de gestión y administración financiera que devenguen en un mayor aprovechamiento de los recursos humanos y económicos de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Dada la importancia que el sector restaurantero tiene en el país en distintos ámbitos de la economía, como el hecho de ser el segundo o tercer lugar como generador de empleo a nivel nacional superando a las personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, etcétera y solo por debajo del comercio e industrias manufactureras (CANIRAC, 2011) (INEGI, 2014), además de aportar el 18.3% del Producto Interno Bruto Estatal para Aguascalientes junto al sector turístico (comercio y hoteles) (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2011) es pertinente analizar esta empresa con el propósito de proveer información que permita un crecimiento financiero y una mayor permanencia en el mercado.

Cabe destacar que la mayoría de los restaurantes con servicio completo son pequeños (79.4%) y medianos (10.9%), mientras que los micro establecimientos representan el 8.4% y los grandes solamente el 1.3% (INEGI, 2009), y si retomamos que la economía nacional está sustentada en su 99% (Pro México, 2014) por MiPyMes, se entiende la importancia de aportar información que permita a estas empresas pequeñas del sector restaurantero generar estrategias para su evolución y crecimiento financiero y general.

Al realizarse el caso práctico sobre una Pyme restaurantera del estado de Aguascalientes, se busca conocer el porqué del estancamiento financiero de la empresa, por lo que debido a las características de la entidad económica la metodología que será

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

utilizada es la propuesta por el Dr. Henri Savall, del Instituto de Socio Economía de las Empresas y Organizaciones, conocido como Método Socioeconómico que busca identificar los disfuncionamientos de la empresa, sus causas y sus consecuencias clasificadas como costos ocultos, que proveen una imagen clara y precisa de los costos que la contabilidad tradicional no refleja (Savall, 2006).

Por lo anteriormente mencionado, el presente estudio de caso aportará a la sociedad interesada información relevante para aquellos que cuenten con empresas del sector restauranero y que presenten un estancamiento financiero o incluso a aquellos que pretendan administrar o emprender un negocio nuevo en este rubro y en la medida de lo posible, evitar cometer disfuncionamientos que generen costos ocultos posteriormente.

En el restaurante objeto de estudio no se había realizado ningún estudio de este tipo, considerando que es uno de los establecimientos con mayor trayectoria en la ciudad de Aguascalientes (17 años) aporta información valiosa a aquellos restaurantes que cuentan con similar trayectoria, incluso a aquellos nuevos empresarios que están iniciando para evitar caer en disfuncionamientos y sus consecuentes costos ocultos.

Otra razón de vital importancia para la realización de este estudio es todo el personal que labora en la empresa, pues son catorce familias que dependen totalmente del buen desempeño económico de dicha entidad, además de los nueve empleos eventuales (fines de semana) que también cuentan con el ingreso que el trabajo en el restaurante les permite generar. Es de suma importancia proponer acciones que permitan conservar el empleo de estas personas por medio de un mejoramiento en el manejo de la economía que no es visible antes de aplicar el método socioeconómico.

OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico financiero y un análisis socioeconómico para generar estrategias que apoyen la labor del empresario en la toma de decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realización de un diagnóstico financiero de acuerdo a la metodología propuesta por ISEOR.
- Realización de un análisis en base a la teoría de costos ocultos (modelo socioeconómico).
- Definir estrategias de gestión y acción financiera de acuerdo al análisis para un mejor aprovechamiento de los recursos socioeconómicos.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

METODO SOCIOECONÓMICO

El Instituto de Socioeconomía de las Empresas y Organizaciones (ISEOR) es una organización creada en Francia en 1976, en la que la Universidad Lumièr Lyon 2 cuenta con un convenio de mutuo apoyo y vinculación, a su vez el ISEOR está vinculado con la escuela de management E. M. Lyon. Dichos organismos se han dado a la tarea de realizar investigaciones con intervenciones en numerosas empresas a lo largo y ancho del mundo.

Se trata de un equipo de investigación enfocado en el proceso socio-económico de las empresas basado en un análisis cualitativo de entrevistas directas que dan lugar al efecto espejo, punto de vista del consultor, entre otras (Savall, 2006). Este diagnóstico socioeconómico de las empresas permite observar anomalías o diferencias entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real, estas diferencias se denominan disfuncionamientos, cuya naturaleza crea costos ocultos que no se ven reflejados en la contabilidad tradicional (Vivanco Florido, 2014).

Los disfuncionamientos de la empresa están alineados con el tipo de cultura organizacional que adopta la organización, por lo que se pretende identificar el tipo de disfuncionamientos asociados a la cultura organizacional y poder ofrecer un diagnóstico para prevenir y solucionar dichos disfuncionamientos (Vivanco Florido, 2014) .

Para conocer la diferencia entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real, la metodología ISEOR tiene su fundamentación en la hipótesis de que los trabajadores poseen un poder no oficial que acelera o frena el ritmo de cambio empresarial. Estos trabajadores o actores tienen una perspectiva de la situación que siempre difiere de la situación real debido a los seis disfuncionamientos identificados: Condiciones de trabajo,

organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, gestión del tiempo, formación integrada e implementación estratégica (Savall, Zardet, y Bonnet, 2008).

Una vez identificados los disfuncionamientos se categorizan los resultados en la clasificación de costos ocultos, los cuales son ausentismo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, rotación de personal, no calidad y la falta de productividad directa (Savall, et.al., 2008).

Todo el proceso del método socioeconómico tiene por objetivo ayudar a la empresa en el aumento de su calidad y eficacia de sus actividades por medio de cuatro etapas de un proceso de mejora continua (Savall, et.al., 2008), las cuales se describen a continuación:

- **Diagnóstico socioeconómico:** es el reconocimiento de los disfuncionamientos en la empresa y la repercusión financiera. De este diagnóstico la empresa conocerá las dos formas de consecuencias financieras de los disfuncionamientos: los gastos adicionales de tarea con escaso valor añadido y lo no producido (lo que se deja de ganar) y la baja creación de potencial por falta de planeación estratégica. El diagnóstico se presenta a los directivos y ejecutivos de la empresa y después al personal de base para explicar los costos de los disfuncionamientos y las causas. Esto es el "efecto-espejo" pues refleja los disfuncionamientos y hace hincapié en el mejoramiento que se debe realizar. Esta primera etapa permite que todos los niveles de la empresa conozcan los alcances de su desempeño, destacando la necesidad de la aplicación de estrategias y el establecimiento de relaciones laborales sanas (Savall, et.al., 2008).
- **Proyecto socioeconómico:** su finalidad es impedir la creación de nuevos disfuncionamientos, además de reparar los daños causados. Es un instrumento de prevención, que procura un mejor funcionamiento por medio de trabajo en equipo,

fomentando la creatividad para prevenir disfuncionamientos, se involucra a los trabajadores a analizar los problemas y proponer soluciones concretas y locales para sincronizarlas con la estrategia general de la empresa. La implementación de esta etapa exige una creatividad dirigida para evitar descontrol y pérdida de tiempo, por lo que también es una forma de ejercer y fortalecer el liderazgo dentro de la empresa (Savall, et.al., 2008).

- **Implementación del proyecto socioeconómico:** esta etapa consiste en planificar y emprender las acciones previamente generadas en la fase del proyecto. Este proceso ayuda a los directivos a encontrar un equilibrio entre actividades cotidianas y acciones estratégicas. Se requiere un seguimiento de pilotaje para asegurar el cambio (Savall, et.al., 2008).
- **Evaluación de los resultados socioeconómicos:** finalmente se comparan los costos de los disfuncionamientos encontrados en el diagnóstico y los costos evaluados en el transcurso del proceso completo. Esta comparación permite una evaluación de las acciones cuantitativas, cualitativas y financieras (Savall, et.al., 2008).

Para integrar los diferentes niveles jerárquicos que existen en la empresa en todas las etapas del proyecto, el método socioeconómico se basa en el método Horivert (Horizontal-Vertical) que consiste en realizar un doble trabajo simultáneamente.

La acción horizontal se enfoca en el personal directivo y ejecutivo, mientras que la acción vertical está enfocada en el personal de producción, técnicos, mandos medios a nivel de unidades de trabajo (Savall, et.al., 2008). Este método consiste en involucrar a todo el personal en diferentes áreas y aspectos de la metodología, de acuerdo a las acciones que se planea realizar.

De acuerdo a los fines de esta investigación, se realizará solamente la primera etapa de esta metodología, es decir, la etapa del diagnóstico socioeconómico con la finalidad de proporcionar a la empresa la información de sus costos ocultos, permitiendo que se realicen cambios de estrategia conforme a lo observado.



HERRAMIENTAS DEL MÉTODO SOCIOECONÓMICO.

Para un mejor rendimiento y un aprovechamiento de los resultados del diagnóstico, se tienen como sugerencia las siguientes herramientas de acción para el empresario:

Plan de acciones estratégicas internas y externas: enfoque de la visión a mediano plazo (de 3 a 5 años), involucra las acciones globales de todo el personal.

Plan de Acciones prioritarias (semestral): Su objetivo es realizar las acciones más importantes en un periodo de seis meses, evitando aquellas que no son tan relevantes para disminuir los disfuncionamientos.

Matriz de competencias: esta herramienta permite a los directivos conocer las fortalezas y áreas de oportunidad que se requieren para capacitar al personal.

Gestión del tiempo: se apoya a los directivos a gestionar de una manera eficiente el tiempo destinado a las actividades relevantes para la empresa.

Tablero de pilotaje estratégico: Se trata de una herramienta de indicadores de mejoramiento que permite evaluar las acciones llevadas a cabo.

Contrato de actividad periódicamente negociable: Se permite que las actividades se negocien cada cierto tiempo y de acuerdo a los resultados obtenidos en un ambiente de libertad.

COSTOS OCULTOS

Los costos ocultos reflejan el poder informal que tienen los empleados por medio de comportamientos disfuncionales (Savall, et.al., 2008) los cuales se mencionaron anteriormente. Estos generan costos invisibles por lo que no existen cuentas contables que los registren, no es posible tampoco cuantificarlo y aunque el costo estuviese visible no es común que se realicen acciones para corregirlos, reducirlos o prevenirlos (Savall, et.al., 2008). Todas las empresas tienen costos ocultos que la mayoría de las veces son

elevados, sin embargo en la capacidad de prevenirlos y posteriormente reducirlos se encuentra la diferencia para tener un buen resultado económico a largo plazo (Savall, et.al., 2008).

Por lo anterior cabe resaltar que existen los costos ocultos incluidos en las cuentas (Costos visibles) pero repartidos en diferentes ámbitos contables y los costos ocultos que no están registrados en las cuentas (Savall, et.al., 2008).

Los rendimientos económicos a mediano y largo plazo son parcialmente cuantificados de manera financiera; sin embargo, es de gran utilidad complementar los datos contables con la información cualitativa y cuantitativa para que las personas que toman decisiones en la empresa puedan contar con un panorama más amplio. De acuerdo a lo anterior, se tiene conocimiento que existen los costos ocultos a corto plazo o “resultados inmediatos” y los costos ocultos a largo plazo o “no-creación de potencial” (Savall, et.al., 2008).

Para una mejor comprensión de los costos ocultos se presentan los tipos de predominio de los indicadores de disfuncionamientos que consisten en el predominio social (Ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal) y el predominio económico (calidad de productos, productividad directa) (Savall, 2006).

Los costos ocultos se evalúan mediante el análisis de los disfuncionamientos, estos disfuncionamientos han sido clasificados en seis componentes, los cuales son:

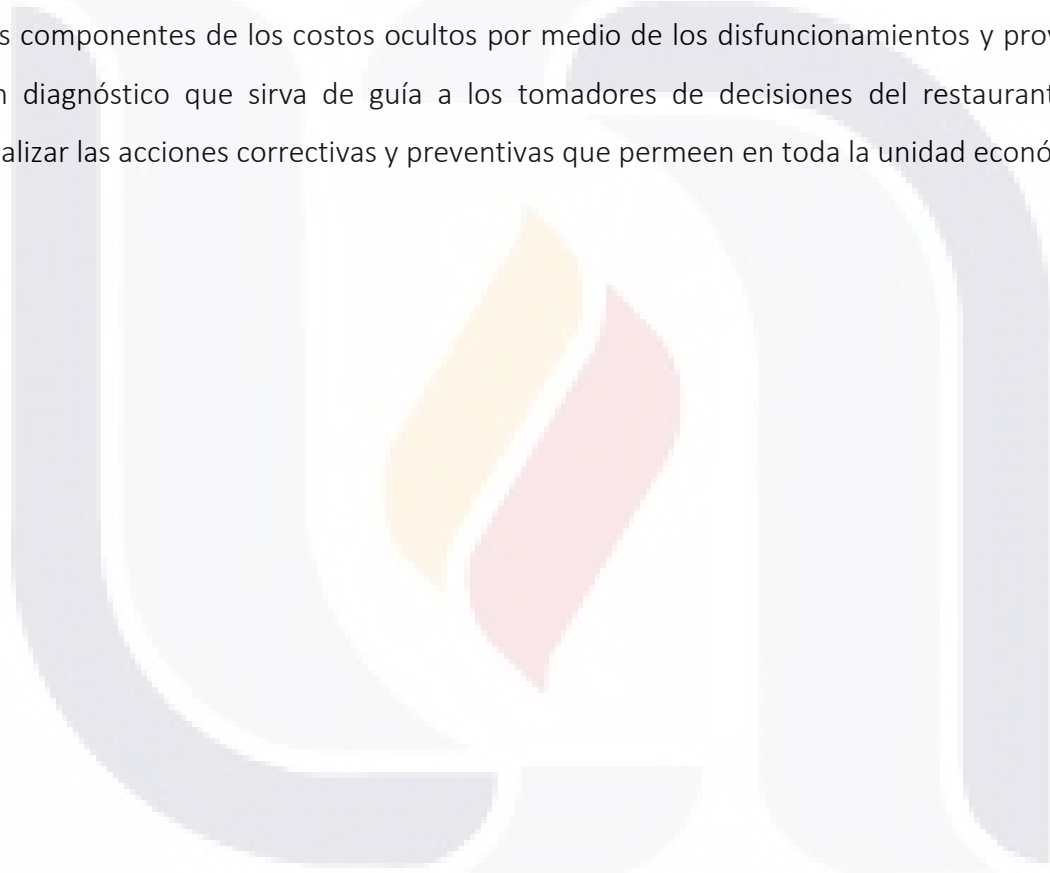
- Sobresalarios: son las acciones de funciones subalternas cuando pueden ser delegadas, utilizando tiempo de la jornada en actividades que no requieren de conocimientos y habilidades de los mandos medios o altos. Los sobresalarios son resultado de la realización de funciones subalternas debido al ausentismo, a la falta de personal, a la sobrecarga de trabajo de los mandos subalternos o simplemente a

la corrección de errores que son cometidos por los mismos subalternos (Savall, et.al., 2008).

- **Sobretiempos:** se refieren al tiempo que la empresa invierte en hacer acciones sin ningún tipo de valor añadido. Es el tiempo perdido que genera costos en cuanto a las horas de trabajo sin utilidad. También se considera como un costo de oportunidad pues se pierde el tiempo en lugar de producir más, vender más o dedicarlo a la creación de potencial (Savall, et.al., 2008). Existen a su vez cinco tipos de sobretiempos: relacionados a errores, a trabajos inútiles, sobretiempos relacionados con la búsqueda de información que debería ser de dominio en la empresa, relacionados a la falta de disciplina y sobretiempos relacionados con equipos ineficaces de trabajo (Savall, et.al., 2008).
- **Sobreconsumos:** es el uso de consumos de los recursos que pudieron haberse evitado. Estos consumos pueden ser materia prima o energía y su valor se obtiene de la diferencia entre recursos necesarios y el consumo real. Existen tres tipos de sobreconsumos: desperdicios, de energía y sobreconsumos relacionados a errores humanos (Savall, et.al., 2008).
- **No Producción:** este componente se define como una interrupción de la actividad cuya causa está relacionada directamente a un disfuncionamiento. Los tipos de no producción pueden ser: tiempos de espera, disminución del ritmo de producción por cuellos de botella y también las interrupciones en el trabajo por mal funcionamiento de los equipos (Savall, et.al., 2008).
- **No creación de potencial:** son los costos de oportunidad. Algunos ejemplos de la no creación de potencial son: ahorros aparentes, pérdidas de saber hacer del personal, retrasos en lanzamientos de costos, entre otros (Savall, et.al., 2008).

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Riesgos: Son los costos futuros derivados de los disfuncionamientos presentes. Su valor se calcula en la evaluación de su probabilidad, multiplicada por los costos de disfuncionamientos que resultarían si estos se produjeran. Los costos de riesgos pueden ser consecuencia de uno o varios de los cinco indicadores de disfuncionamientos (Savall, et.al., 2008).

En este caso práctico se realizarán las acciones pertinentes para conocer cuáles son los componentes de los costos ocultos por medio de los disfuncionamientos y proveer de un diagnóstico que sirva de guía a los tomadores de decisiones del restaurante para realizar las acciones correctivas y preventivas que permeen en toda la unidad económica.



METODOLOGÍA DE LA INTERVENCIÓN

Debido a que este caso práctico está enfocado en conocer los costos ocultos de una Pyme restaurantera, la investigación-intervención que se propone en la metodología de ISEOR es un método sustentado en la observación y datos obtenidos de la empresa en cuestión (Savall, 2006).

En este tipo de metodología, se conoce como “consultor-investigador” al investigador, quien tiene como finalidad conocer los fenómenos que se presentan en la empresa por medio de la interacción científica con el ambiente (Savall, 2006).

Savall (2006), citando a Lauriol considera a las interacciones entre un investigador y un objeto o su ambiente como una aproximación socio-cognoscitiva. Se debe tener en cuenta como concepto clave la representación social, pues constituye una forma de construir la interacción social, representando la relación del sujeto con el objeto para poder interpretar la realidad (Savall, 2006).

En la práctica del método socioeconómico la interactividad entre los investigadores y los miembros de la empresa en cuestión es cognoscitiva pues se presentan los funcionamientos de la empresa que finalizan en una toma de conciencia que permea en todos los niveles al lograr un cambio en las representaciones propias de cada individuo y este a su vez regresarla a los otros actores (Savall, 2006).

En la teoría socioeconómica y para los fines de este caso práctico se utiliza el término de **investigación-intervención** puesto que el investigador participa en las acciones de la empresa y es coproductor de conocimientos en conjunto con los actores de la empresa (Savall, 2006). En esta teoría se pone especial énfasis en los efectos más que en las causas, puesto que los actores intervienen por un proyecto más que por razones

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

anteriores a las acciones realizadas debido a que el diagnóstico del método socioeconómico consiste en observar situaciones típicas en el dialogo con los actores por parte del investigador (Savall, 2006).

La investigación-intervención combina investigación teórica e investigación aplicada, lo que da como resultado una interacción entre el investigador y la empresa objeto de estudio. Lo anterior quiere decir que el conocimiento no es exclusivamente posesión del investigador, más bien es el resultado de la interacción de los actores con el investigador lo que permite un incremento permanente de la información que se genera pues es una técnica de interacciones sucesivas y frecuentes que consisten en recopilar información, presentar los resultados a los actores y volver a recolectar nuevamente información basada en las reacciones (Savall y Zardet, 2009)

Esta interacción con los actores y la generación de información se traduce en conocimiento cuando dicha información es incorporada a las acciones de la empresa al ser validada por medido de las experiencias y el lenguaje de los actores directamente en la cultura organizacional de la empresa (Franco, 2015).

Uno de los resultados de la investigación-intervención es que para los actores de la empresa es más sencillo modificar los funcionamientos y desempeños de la empresa, además de las conductas sociales que tienen dentro de la misma; otro de los resultados para el investigador es que le aporta evidencia práctica que le permite consolidar las hipótesis existentes o incluso reformular hipótesis nuevas (Savall y Zardet, 2001).

Por otro lado, la estrategia que la empresa adopta es el resultado de un proceso de cambio constante que genera nuevos conceptos basados en la creación e innovación (Franco, 2015), de ahí surge la necesidad de influir en los procesos que se estudian por lo que se requiere un involucramiento directo por parte del investigador con los actores de

la empresa, participando en un mismo nivel para ajustar la teoría con la práctica y de esta manera generar los cambios y acciones pertinentes (Franco, 2015).

Esta metodología permite que se genere una construcción de conocimiento de naturaleza contingente, debido a que los conceptos y sistemas son fácilmente adaptables a organizaciones que son totalmente diferentes ya que no promueven soluciones estandarizadas, más bien estructuran principios de solución en un contexto organizacional (Franco, 2015).

Dicha metodología se basa en diferentes etapas que devengan en el diagnóstico del método socioeconómico para identificar los disfuncionamientos y reconocer los costos ocultos que estos generan. Estas etapas se constituyen primeramente a través de las técnicas de entrevista, observación y análisis de documentos como forma de recopilación de información, mientras que el análisis de esta información se realiza con el concepto llamado “Efecto-espejo” y sobre todo la observación realizada por el investigador (Franco, 2015).

La investigación realizada es de carácter descriptivo, cuya definición cabe dentro de aquella que provee la información que explica a una organización en conceptos, cuentas, clima, y todas las características de interés propio de la investigación (Namakforoosh, 2002).

Según Namakforoosh (2002), un estudio descriptivo requiere información inicial sobre el tema a investigar, para saber hacia qué dirección se debe dirigir el investigador, para evitar divagar en temáticas que no aportan a la investigación en cuestión.

Las investigaciones descriptivas incluyen diferentes tipos de estudios como encuestas, casos experimentales, predictivos, de correlación, de conjuntos (Grajales, 2000). Debido al objetivo de este caso práctico que pretende describir los

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

disfuncionamientos existentes en la empresa restaurantera, así como sus causas y características mediante la metodología de ISEOR se utilizan encuestas, entrevistas y la observación del investigador como herramientas principales.

Según Sampieri, Collado y Lucio (1996) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, estas investigaciones se basan en procesos inductivos que primero exploran y describen para generar conclusiones y propuestas de cambio, por lo que esta investigación se encuentra dentro de las características de un enfoque cualitativo ya que consiste en recabar información directamente de la observación y aplicación de entrevistas.

De acuerdo a la información previamente presentada, el diagnóstico del método socioeconómico se compone de cuatro etapas o elementos: entrevistas semi-estructuradas, tratamiento de los hechos, efecto-espejo y punto de vista del experto.

Para la obtención de datos y su posterior análisis se realizarán entrevistas semi-estructuradas al personal de todos los niveles de la organización, además de la observación del investigador del comportamiento, procesos y características de la empresa; aunado a estas actividades se realizará también un análisis financiero basado en la información que proporcione el área de contabilidad de la empresa, con el fin de observar la evolución financiera y proveer información financiera a los empresarios para una toma de decisiones informada.

Con la finalidad de realizar entrevistas semi-estructuradas se elaboró una guía de entrevista en base a los subtemas de cada disfuncionamiento, como se presenta en la siguiente tabla:

Disfuncionamientos	Temas	Preguntas a realizar
<p>Condiciones de trabajo</p>	<p>Materiales y suministros. Acondicionamiento y arreglo de los locales. Ruido ambiental. Carga física del trabajo. Condiciones físicas del trabajo. Horarios del trabajo. Ambiente de trabajo</p>	<p>¿Cuentas con todos los materiales o herramientas para realizar eficientemente tu trabajo? En tu trabajo diario, ¿Sueles aplicar "remedios" para poder realizar tus labores? ¿Cuáles? En tus labores diarias, ¿consideras que trabajas más que tus demás compañeros de área? Para comunicarte con tus compañeros, ¿Debes hablar muy alto? o por el contrario ¿Te cuesta trabajo poder escuchar a tus compañeros? ¿Quién es la persona que realiza más actividades en tu área? ¿Por qué crees que sea así? ¿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. ¿Estás conforme con tu horario de trabajo? ¿Por qué? ¿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?</p>
<p>Organización del trabajo</p>	<p>Repartición de las tareas, misiones, funciones. Interés del trabajo. Cargo del trabajo. Autonomía en el trabajo. Reglas y procedimientos. Organigrama. Regulación del ausentismo</p>	<p>¿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? ¿Te gusta (Disfrutas) lo que haces? ¿Qué actividades están a tu total responsabilidad? ¿Conoces las reglas y procedimientos para llevar a cabo tu trabajo de manera normal? ¿Conoces que hacer en caso de contratiempos? ¿Sabes quién es tu jefe directo? ¿Sabes a qué personal tienes a cargo? ¿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?</p>

Disfuncionamientos	Temas	Preguntas a realizar
Gestión del tiempo	Respeto de plazos. Tareas mal asumidas. Planeación y programación de actividades. Factores perturbadores de la gestión de tiempo.	¿Sabes el tiempo en el que debes realizar todas tus actividades? ¿Cómo afecta algún retraso en tu área? ¿Realizan algún tipo de planeación? ¿Con qué frecuencia? ¿Se respeta esa planeación? ¿Te parece adecuada? ¿Qué situaciones afectan que se realice a tiempo tu actividad?
Comunicación- Coordinación- Concertación	3C horizontal. 3C vertical. Transmisión de las informaciones. Relaciones con los servicios circundantes. 3C a nivel de equipo de dirección. 3C entre casa matriz y filial. 3C interna al servicio. Dispositivos de 3C. 3C entre electos y funcionarios. 3C entre dirección y oficina central o departamento. 3C entre red y oficina central.	¿Cómo consideras tu comunicación con tus jefes? ¿Consideras adecuada la comunicación entre tus compañeros de área? Si existe algún cambio en la organización ¿Quién se encarga de comunicártelo? Si existe algún contratiempo con un cliente ¿Te lo comunican? ¿Qué haces? ¿Cuáles son los medios (hablando directamente, por mensajes de texto, por teléfono, etc.) que utilizas para comunicarte con tus compañeros y jefes? ¿Has tenido algún malentendido con alguien en la empresa? ¿Por qué? ¿Se solucionó? ¿Cómo se solucionó?
Formación Integrada	Adecuación formación-empleo. Dispositivos de formación. Competencias disponibles. Necesidades de formación. Formación y cambio técnico.	¿Tenías conocimientos sobre tu trabajo actual, al momento de entrar a laborar en esta empresa? Si tu respuesta fue afirmativa ¿Has aprendido algo nuevo? ¿Has aprendido nuevas funciones o técnicas mientras laboras en este lugar? Si respondiste afirmativamente, ¿Quién fue el encargado de enseñarte? ¿Crees que necesitas saber algo nuevo? ¿Actualizar tus conocimientos? ¿Por qué? ¿Qué propones?
Implementación de la estrategia	Orientaciones estratégicas. Autores de la estrategia. Operacionalización y organización de la aplicación estratégica. Sistemas de información. Gestión de personal. Herramientas de aplicación estratégica. Modo de administrar. Medios de la aplicación estratégica.	Dentro de tu área de trabajo ¿Se realizan mejoras? ¿Quién las realiza? ¿Quiénes son las personas que realizan las operaciones nuevas o estratégicas? ¿Quién coordina al personal? ¿Consideras que es la persona adecuada? ¿Qué harías tú para mejorar la forma en cómo se maneja al personal? ¿Consideras que la forma en que se administra la empresa es adecuada? ¿Por qué?

TABLA 4 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE SAVALL, ZARDET Y BONNET (2008)

De esta manera, la herramienta para elaborar la entrevista semi-estructurada se concentra en una guía de entrevista utilizada al momento de entablar relación con el personal del restaurante (Ver anexo II).



RESULTADOS

Con la finalidad de conocer la situación financiera de la empresa y los disfuncionamientos que se presentan, se requiere la observación por parte de la investigadora y posteriormente aplicar la encuesta.

Para que el personal estuviese enterado de la realización de este estudio, se organizó una junta general en el mes de agosto de 2016 en la que se les informó de la presencia de la investigadora en las instalaciones del restaurante. Se les pidió su colaboración para responder las preguntas que se les realizaran haciendo hincapié en que todas las respuestas serían anónimas para obtener información más confiable por parte del personal y que estas no influirían en su relación de trabajo con la empresa.

La investigación-intervención se llevó a cabo desde el mes de agosto hasta el mes de diciembre del mismo año, teniendo un tiempo de entrevistas desde el mes de octubre hasta el mes de noviembre; debido a los días de descanso del personal y de las ocupaciones propias del trabajo como atención al cliente, servicio, reservaciones programadas, entre otras, fue complicado realizarlas en corto tiempo y a la totalidad del personal.

La aplicación de la guía de entrevista se realizó al 74% del personal, procurando que las personas entrevistadas fueran representativas de todas las áreas.

De manera desglosada se muestra la siguiente tabla con el personal específicamente entrevistado:

Área	No. Total de personas	No. De personas entrevistadas	Puesto y género
Cocina	6	5	Jefe de cocina (mujer) Auxiliar de cocina (Mujer) Panadería (Hombre) Lavalozza (2 mujeres)
Meseros/ Garroteros	7	4	Jefe de meseros (Hombre) 3 Meseros (Hombres) 1 Mesero auxiliar (Hombre)
Parrilla	1	1	Parrillero (hombre)
Salón	4	3	Caja y Hostess (Mujer) Suplente caja (hombre) Barra (Hombre)
Limpieza y vigilancia	4	2	Limpieza (Mujer) Vigilante (1 hombres)
Administración	2	2	Administrativo (Hombre) Operativo (Hombre)

TABLA 5 ELABORACIÓN PROPIA: ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL

Cada una de las entrevistas tuvo una duración variable, desde 8 minutos como la más corta hasta 60 minutos la más extensas, al ser entrevistas semi-estructuradas en base a los cuestionamientos realizados por los subtemas anteriormente descritos, se obtuvo una gran cantidad de información, debido a esto las transcripciones literales de cada una de las entrevistas se encuentran en la sección de anexos al final de este caso práctico (Anexo III).

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

Disfuncionamientos	Condiciones de trabajo	Gestión del tiempo	Comunicación- Coordinación- Concertación	Organización del trabajo	Formación integrada	Implementación de la estrategia
Indicadores de costos ocultos	Ausentismo	Rotación de personal	No calidad	Falta de productividad directa	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	
Componentes (consecuencias financieras)	Sobresalarios	Sobreconsumos	Sobretiempo	No producción	No creación de potencial	Riesgos

TABLA 6 CLASIFICACION DE DISFUNCIONAMIENTOS – INDICADORES Y COMPONENTES

ANÁLISIS DE FRASES TESTIMONIO POR IDEA FUERZA Y DISFUNCIONAMIENTO

Como se menciona en la metodología ISEOR, los disfuncionamientos se encuentran en la empresa, teniendo indicadores que se detectan mediante una metodología exhaustiva, en este caso práctico se identificaron las ideas fuerza de cada una de las entrevistas para clasificarlas dentro de estos indicadores.

A continuación, se muestran los resultados por disfuncionamiento analizando las frases testimonio una vez que han sido agrupadas en ideas fuerza y contabilizado la frecuencia con la que suceden semanalmente, se muestra también el número de horas inefectivas para su posterior análisis de costos ocultos.

DISFUNCIONAMIENTO: CONDICIONES DE TRABAJO

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
siempre le pido al proveedor 9 y me trae 3 filetes...le digo a los meseros que no hay y de todos modos están a pide y pide y pide.	Parrillero	1 vez por semana	Negación de platillos	2
Pues no estoy asegurada, se me olvida pedirlo, sabe	Limpieza	1	Falta de seguridad social para los trabajadores	0
... pues si estoy asegurada sabría, ¿no? Solo tengo el de la escuela.	Caja	1		
... buscar la forma de que el cliente lo haga en línea para que no haya errores de que "me mandaste mal mi RFC, no me llegó" el que la haga, que la descargué en su computadora y pues ya. Es una parte que vamos a empezar a trabajar. Quizás este año ya no, pero vamos a empezar	Administración	2	Problemas para la facturación del cliente	1:30
si le pedimos una factura pues a veces está fallando la impresora y pues no nos la dan y tenemos que ir con José Luis a hacerlo y es lo que a veces tardan y el cliente se desespera, pero es porque a veces no tiene el equipo necesario ella para hacerlo,	Mesero 1	1	Problemas para la facturación del cliente	1:00
...digamos que del 100% que se deberían de hacer o que llegan esos días pues es el 50 y si no varía, a veces las hace a veces no	Caja	2		
la semana pasada una señora se molestó porque le sacaron la bolsa del coche y estaba aquí afuera estacionada, muchos clientes me dicen que porque no hay valet.	Hostess	1	Falta de seguridad en el establecimiento	Ocasional
Disfuncionamiento: Condiciones de trabajo				

TABLA 7 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, IDEAS FUERZA Y FRASE TESTIMONIO, DISFUNCIONAMIENTO: CONDICIONES DE TRABAJO

En cuanto al disfuncionamiento clasificado como Condiciones de trabajo se observa una reincidencia en frases testimonio con la negación de platillos por parte de los meseros y del parrillero con una frecuencia de una vez por semana que es cuando el proveedor del insumo no surte lo que se requiere y se presenta el déficit de servicio al cliente, negando los platillos que requieren dicho insumo.

Otra deficiencia que es observada por la cajera, el administrador, los meseros y sobre todo clientes y tiene que ver con la elaboración de facturas, pues éstas presentan errores de captura o se presentan retrasos en el tiempo de entrega cuando no funciona el equipo de impresión o cuando se encuentra el cajero suplente en turno. La frecuencia semanal es de dos ocasiones en que debe invertirse tiempo para realizar correcciones o envíos retrasados.

Por último, se menciona una vez por parte de la persona en el puesto de hostess que falta la presencia de una persona dedicada al cuidado de los automóviles que llegan al estacionamiento del lugar, puesto que en una ocasión a un cliente le robaron el bolso directamente de su auto estacionado.

En la siguiente gráfica se muestra de manera agrupada las horas inefectivas que se mencionan en cada uno de los testimonios:

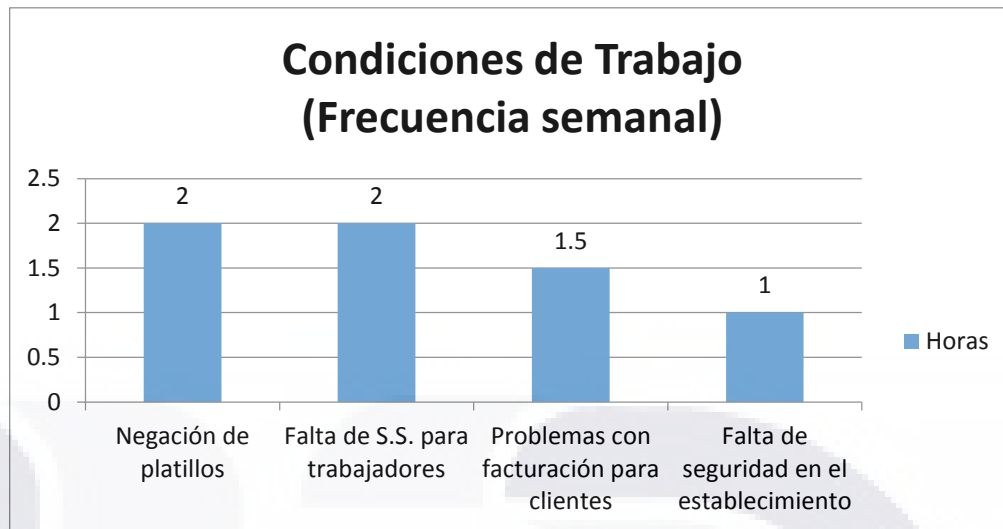


TABLA 8 ELABORACIÓN PROPIA CON BASE EN INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA, NÚMERO DE HORAS POR DISFUNCIONAMIENTO E IDEA FUERZA: CONDICIONES DE TRABAJO

DISFUNCIONAMIENTO: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
...porque si a ella le pagan más, hace menos, no es justo, y si ve que estamos batallando no se acerca a ayudarnos.	Auxiliar cocina	Cada fin de semana	Carga desigual de trabajo interno en cocina que repercute en el servicio externo	Retraso en servicio a clientes de 6 horas por fin de semana
... cuando viene la muchacha que nos ayuda los fines de semana, ella (jefe de cocina) se la pasa sacando la producción.	Auxiliar cocina	Cada fin de semana		
...pues es que es como despectiva, sabes? Hay amistad, pero para el trabajo no es equipo.	Panadería	2-3 veces por semana		
... como que no se coordinan y les falta organización ya sea que haya mucho trabajo o poco.	Mesero 2	Cada fin de semana		
Cuando son reservaciones grandes, los meseros venden pura parrilla, si es una mesa de 15, venden 12 cortes por no batallar con cocina	Parrillero	2 veces por semana		
afecta que no se hagan los trabajos... porque tienes que hacer lo que ella no hizo	Jefe de cocina	1 vez por semana		
...me molesta que no estén al pendiente de lo que tienen qué hacer.	Jefe de cocina	1 vez por semana		
... depende de que humor viene, a veces viene de malas y se molesta por todo.	Jefe de cocina	2-3 veces por semana		
... sobre todo cuando hay mucha gente, el querer dar un servicio muy rápido los estresa entonces al estresarse se bloquean...	Administración	Cada fin de semana		
Disfuncionamiento: Organización del trabajo				

TABLA 9 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA Y DISFUNCIONAMIENTO ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Se observa una frecuencia alta en la falta de organización del trabajo en el área específica de cocina, se menciona que no existe trabajo en equipo ni cumplimiento de responsabilidades, además de una carga desigual en el manejo de las actividades respectivas al área de cocina. Esta situación es mencionada por ocho personas tanto del área involucrada como de las otras que tienen relación directa o indirecta con cocina. El disfuncionamiento de Organización del trabajo en cocina, en promedio representa 6 horas de retraso a la semana en el servicio al cliente.

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
...hay señores de 55 y chavitos de 18, yo creo por eso se separan, unos son muy independientes	Caja	Cada fin de semana	No existe trabajo en equipo entre meseros	10 minutos
...a veces no se avisan, cuando están en terraza no vienen o se les olvida y nadie les dice nada	Parrillero	1 vez por semana		
Disfuncionamiento: Organización del trabajo				

TABLA 10 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Aunado a la falta de organización en cocina, en el área de salón que representa el servicio al cliente por parte del equipo de meseros también se muestra una frecuencia representativa por la falta de interés de los meseros en el trabajo del compañero, pues no se prestan a apoyar a quien tiene mayor carga de trabajo en determinado momento.

La gráfica siguiente muestra el número de horas inefectivas para el disfuncionamiento Organización del trabajo:

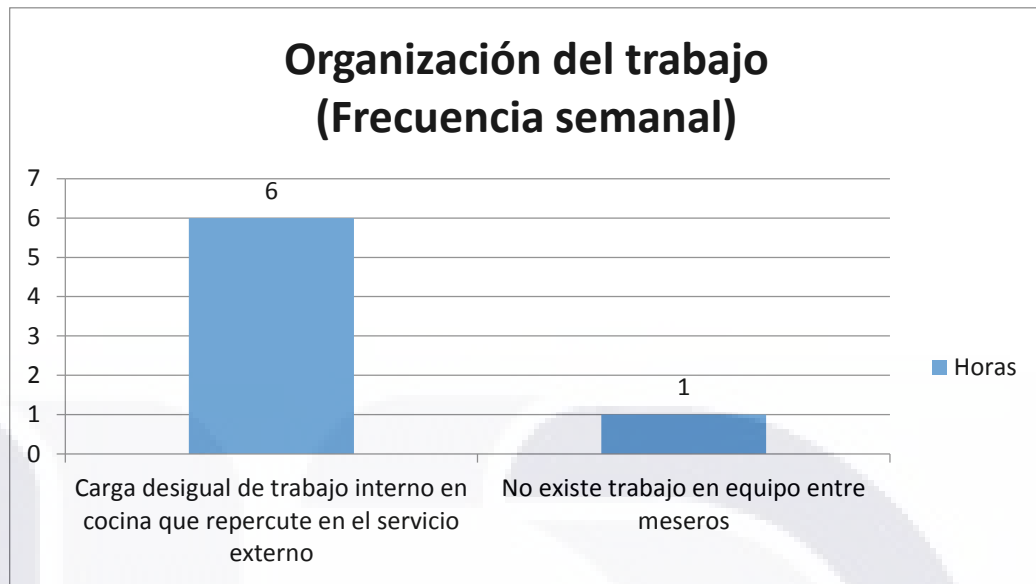


TABLA 11 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA, NÚMERO DE HORAS POR DISFUNCIONAMIENTO E IDEA FUERZA: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

DISFUNCIONAMIENTO: GESTIÓN DEL TIEMPO

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
... es que tengo que agarrar dos camiones y cuando me toca cerrar ya ni se paran	Auxiliar cocina	2	El horario para cerrar es conflictivo puesto que cierran antes para alcanzar transporte público	1:30 horas a la semana (L-M-M)
Me queda un poco lejos de mi casa y pues salir de noche es algo peligroso...	Mesero 2	1		
... como desventaja, el horario en la noche se prolonga... el personal yo entiendo que a veces el personal se quiere ir entonces si hay gente pues tenemos que quedarnos hasta que se vaya.	Administración	1		
...los retardos son más comunes, es si es muy común, "Que no pasa el camión". El camión es ahorita el tema de moda de ahorita.		1		
Disfuncionamiento: Gestión del tiempo				

TABLA 12 ELABORACIÓN PROPIA OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO GESTIÓN DEL TIEMPO

El horario de trabajo implica cumplir ocho horas diarias, sin embargo por la ubicación del establecimiento y la distancia de la vivienda de los trabajadores se permite salir hasta treinta minutos antes de la hora fijada de salida cuando no hay clientes. Esto se presenta de una a tres veces a la semana, dando como resultado una hora y media de pérdidas a la semana en promedio.

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
...nos vamos a comprar depende el que esté, pero siempre estamos uno de los dos, entonces el tiempo de reacción son unos 10 ó 12 minutos en lo que vamos aquí a Maravillas a traer el producto que hace falta	Administración	1		
... al paso de los días el stock tan pequeño era "corre por una botella y corre por una botella y corre por otra botella y corre por cigarrillos" porque no había stock	Jefe operativo	1	Existe pérdida de tiempo para surtir insumos por olvido o falta de prevención	2 horas por semana
Y no necesita el cliente mucho, no me quita ni tres minutos, pero si voy y le doy una palmadita es suficiente para él, y si me paso a otra y me paso a otra ya estoy hablando de 10 mesas en 30 minutos, que es la media hora que me salí a conseguir el producto por no tenerlo aquí.	Jefe operativo	1		
...Pues cuando se nos acaba algo, el aguacate, limón, papa o cebolla, que son los más, pues le decimos al C. Alcantara y ya... tarda como 15 o 20 minutos	Auxiliar cocina	1		
Disfuncionamiento: Gestión del tiempo				

TABLA 13 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO E IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO GESTIÓN DEL TIEMPO

Dentro del disfuncionamiento de Gestión del tiempo, se observa que por la falta emergente de insumos, debe de invertirse tiempo para poder surtir lo que hace falta. Esto implica al menos treinta minutos por pedido que puede ser de insumos vegetales o bebidas alcohólicas. Se tiene noción de que este disfuncionamiento tiene como causas principales la falta de prevención y los descuidos u olvidos por parte del personal. En promedio semanal se utiliza 1 hora.

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
cuando le toca a ella, siempre se espera a que se le junten las comandas...	Auxiliar cocina	2	Existe mucho retraso en los tiempos del servicio al cliente por parte de cocina	Retraso en servicio a clientes de 6 horas por fin de semana
los meseros siempre quieren las cosas rápido y pues nos tardamos más y se molestan.	Panadería	2		
esta todo el tiempo sin hacer nada y luego cuando tiene que secar los tomates en lugar de ponerlos a secar al natural los mete al horno y pues si hay una pizza o algo, ya me atrasé porque están ahí sus tomates.	Panadería	.5		
Se tardan mucho en cocina, no sé si es por falta de organización o así.	Mesero 2	2		
... hay veces que tengo que aguantar un corte hasta 40 minutos porque no salen	Parrillero	2		
Yo creo que los tiempos están bien, son los meseros que siempre quieren todo rápido, pero pues todo se hace al momento.	Jefe de cocina	2		
...antes no se hacían las guarniciones de parrilla, eso nos quita mucho tiempo.	Jefe de cocina	2		
De hecho, yo comparaba una comanda con la captura en pantalla y se los mostraba "mira, aquí entro tal y salió tal, son casi 40 minutos" y cosas así.	Jefe operativo	2		
Cuando hay mucha gente si se tardan más en llevar los platillos	Caja	2		
Los (problemas) más frecuentes es la velocidad del servicio, que a veces los meseros quieren que se les atienda a ellos primero.	Administración	2		
Disfuncionamiento: Gestión del tiempo				

TABLA 14 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO GESTIÓN DEL TIEMPO

En cuanto a la gestión del tiempo en el área de cocina se observa una marcada referencia hecha por parte de todas las áreas del restaurante, pues se menciona que se tardan hasta cuarenta minutos en servir una comanda cuando hay mucha afluencia de clientes, generalmente sábado y domingo, lo que es en promedio una pérdida de hasta seis horas por semana en el servicio al cliente. Los mismos trabajadores del área de cocina reconocen que al tener mayor carga de trabajo por cuestiones de nueva carta, incluso por falta de comunicación entre ellos mismos.

En la siguiente gráfica se observan las horas inefectivas en este disfuncionamiento:

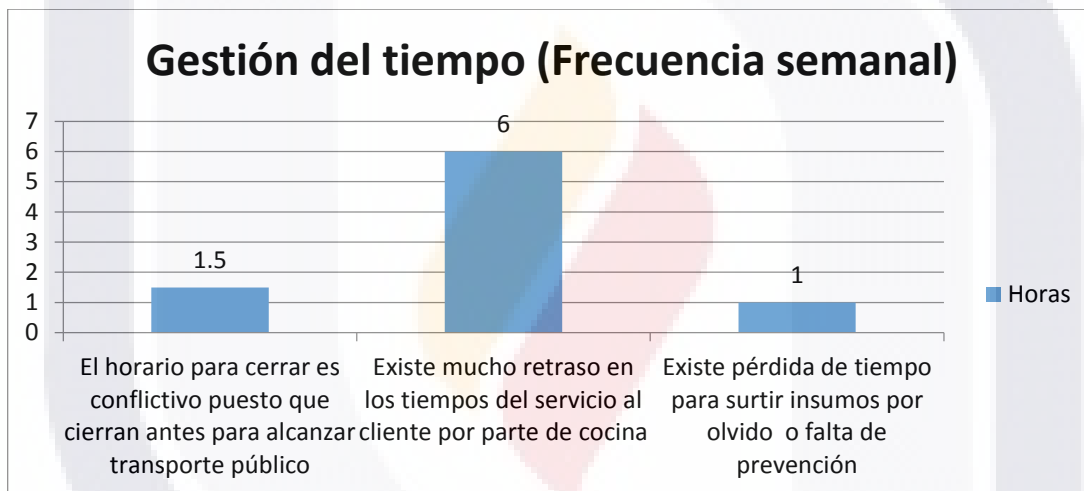


TABLA 15 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA, NÚMERO DE HORAS POR DISFUNCIONAMIENTO E IDEA FUERZA: GESTIÓN DEL TIEMPO

DISFUNCIONAMIENTO: COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
...solo con la jefa de cocina no hay relación, no se presta para hablar ni a sugerencias	Parrillero			
La auxiliar de cocina escucha las propuestas que le doy, pero no las puede llevar a cabo porque la jefa de área no se lo permite.	Parrillero		Falta de comunicación de cocina con las áreas que tiene relación directa	Retraso en servicio a clientes
... yo creo que es falta de comunicación, no se hablan entre ellos ni con parrilla	Mesero 1	1		
... es que antes nos preguntaba Lalo y ahora no, no se acerca a ver si vamos a pedir algo de verdura	Jefe de cocina	1		
Disfuncionamiento: Comunicación-Coordinación-Concertación				

TABLA 16 ELABRACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZAS SOBRE DISFUNCIONAMIENTO COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

Se presenta un disfuncionamiento dentro del área de cocina, pues otras áreas perciben la falta de comunicación interna que se presenta al momento de trabajar, lo que provoca retrasos en el servicio. Además, es perceptible que la jefa de cocina no se presta a recibir sugerencias para mejorar el servicio, por lo que el problema de comunicación con los servicios y áreas circundantes es mayor.

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
Se dejaron de hacer las juntas cada domingo, no sé porque...	Mesero 2		Falta de comunicación vertical con áreas específicas	60 minutos por comunicado
...pues cuando hay junta no me avisan de lo que se vio, porque yo por mis horarios pues nunca estoy	Caja	.06		
Ya tiene mucho que no hacen juntas, pero cuando tienen que decirnos algo, vienen y aquí nos dicen	Auxiliar cocina	.04		
Disfuncionamiento: Comunicación-Coordinación-Concertación				

TABLA 17 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO C-C-C

Respecto a la comunicación vertical se observa un cambio sin explicación oficial, pues se acostumbraba realizar juntas periódicas los días domingo (cuando todo el personal se encuentra en la empresa a la misma hora). El personal lo menciona como algo que funcionaba, aunque en una de las áreas por cuestión de horarios no se presentaba la información de manera oportuna (caja). Se comenta ahora que cada que se realiza un aviso oficial, son los jefes quienes van al área a dar el informe personalmente, lo que se traduce en sesenta minutos en promedio por comunicado, tomando como referencia la inversión de diez minutos por área e información.

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
Entre cocina, los problemas son entre cocina y meseros.	Administración			
En ocasiones cuando se termina el filete les avisó a los meseros o al capitán que no ofrezcan y de todas maneras lo piden	Parrillero	2		
...cuando sucede algún "detalle" se lo comento al capitán para que se resuelva, pero no me dice si van a hacer algo o qué... cuando el cliente pide su bebida diferente y los meseros no me avisan...	Barra	1	Falta de comunicación de meseros con las áreas relacionadas	2:30
...es que ni me preguntan si puedo o no, si hay lo necesario para hacerlo y eso es lo que me molesta	Jefe de cocina	.5		
Disfuncionamiento: Comunicación-Coordinación-Concertación				

TABLA 18 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA POR ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO C-C-C

El mismo disfuncionamiento sucede en el área de meseros, puesto que no se comunican eficazmente con las áreas de las que depende su servicio, como cocina, barra y parrilla. Administración considera que el problema de comunicación existe entre meseros y cocina, lo que en promedio semanal se traduce en una pérdida de dos horas y media.

En la siguiente tabla se observan las áreas afectadas por este disfuncionamiento:

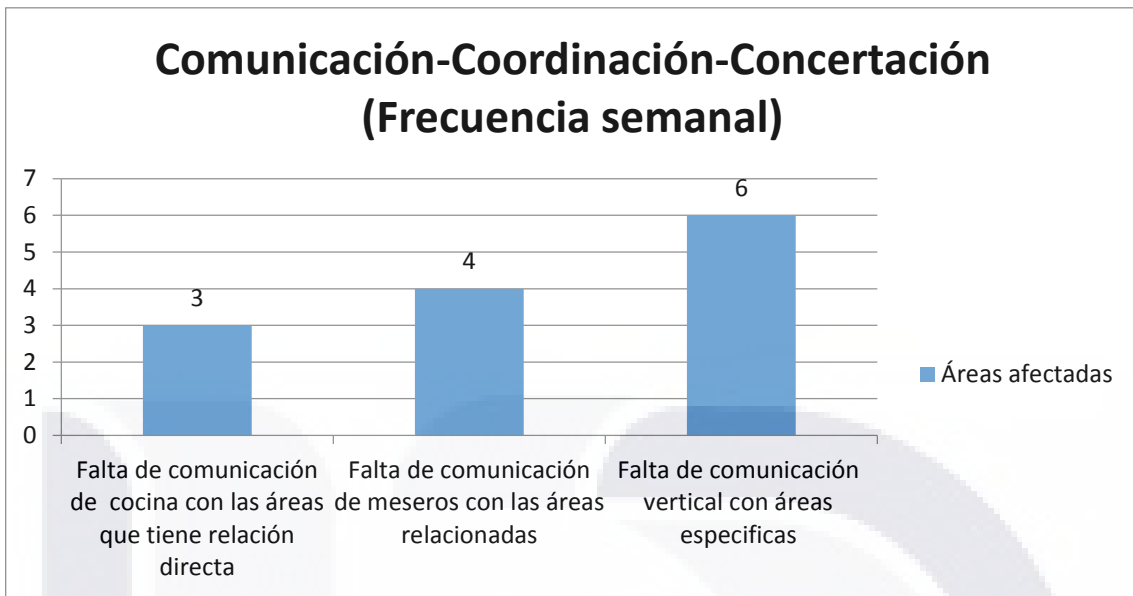


TABLA 19 ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA: NÚMERO DE ÁREAS AFECTADAS POR DISFUNCIONAMIENTO E IDEA FUERZA: C-C-C

DISFUNCIONAMIENTO: FORMACIÓN INTEGRADA

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
No, yo ya no	Panadería		Falta generalizada de capacitación en todas las áreas.	10 mesas en promedio por fin de semana
Veo que entran meseros jóvenes, pero les falta experiencia o saber cómo vender, como combinar las uvas, los vinos, todo eso.	Parrillero	5		
puedo apoyar el saber cómo solucionar los desajustes o desconfiguraciones del sistema, pues el técnico encargado tarda mucho tiempo y esto provoca afectaciones en el servicio de los meseros y del restaurante en general	Caja	Ocasional		
Considera que falta experiencia de los nuevos empleados, de los chavitos que vienen en fin de	Mesero 1	5		

semana				
...No porque casi la mayoría van enfocadas al personal	Administración			
Hemos aprendido sobre la marcha por eso yo pienso que estamos estancados porque no hay alguien que este ahorita del que podamos nosotros aprender más. Y yo por ejemplo pienso en actualización	Jefe de cocina			
Disfuncionamiento: Formación Integrada				

TABLA 20 ELABORACIÓN PROPIA, OBTENIDA DE ENTREVISTAS REALIZADAS, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO FORMACIÓN INTEGRADA

En cuanto a formación integrada del personal, se observa un déficit en todas las áreas, pues aunque los meseros asisten a ciertas capacitaciones, la mayoría son con el objetivo de aumentar las ventas del producto sobre el cual están aprendiendo. Se observa que en cada área, todo el personal entrevistado sabe que requiere capacitación e identifica perfectamente las necesidades personales que apoyarían su trabajo con el fin de dar un mejor servicio.

En la siguiente tabla se resume la problemática (idea fuerza) con su consecuencia directa.

Problemática	Consecuencia
Falta de capacitación a nuevos meseros (eventuales)	15 mesas en promedio por fin de semana
Falta generalizada de capacitación	Falta de innovación en servicio, platillos, bebidas

TABLA 21 PROBLEMÁTICA Y CONSECUENCIA DISFUNCIONAMIENTO: FORMACIÓN INTEGRADA

DISFUNCIONAMIENTO: IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

Frase testimonio	Quien lo dijo (puesto)	Frecuencia	Idea-Fuerza	No. De horas inefectivas que provoca a la semana
Se ha perdido la intención de proponer nuevas alternativas, platillos, etc. Puesto que no se han aceptado o ni siquiera se ha prestado oído a las propuestas.	Panadería		Las ideas y mejoras no se llevan a cabo fuera del área administrativa	
No he realizado sugerencias porque cuando entre me dijeron que muchos les decían cómo se debían hacer las cosas y que ya no querían eso, entonces no iban a aceptar sugerencias. Y pues yo no he hecho	Barra		Las ideas y mejoras no se llevan a cabo fuera del área administrativa	
...En cocina hemos trabajado en el control de los inventarios, donde yo les explico a ellos que tener inventario representa dinero, no podemos tener una gran cantidad de inventario pues es dinero amortizado	Administración			Carencia de innovación en platillos, bebidas, presentación y servicio
... es decir por ejemplo puede haber semanas en las que me piden productos de bajo precio entonces pues uno contento, ¿verdad? porque uno dice "pues ya, fue poco lo que voy a pagar" pero la siguiente semana puros productos de los caros	Administración		Se observa una falta de planeación estratégica en el área de almacén y compras	
...todavía hace 8 días comentaba que el para su empresa esa inversión que está aquí era dinero parado o producto que no se le ganaba porque ahí estaba parado	Jefe operativo			
Disfuncionamiento: Implementación de la estrategia				

TABLA 22 ELABORACIÓN PROPIA, FRASES TESTIMONIO, IDEAS FUERZA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Se observa una apatía general por realizar mejora en la empresa, debido a comentarios iniciales o simplemente porque nunca se ha realizado nada en concreto. Toda estrategia o todo intento de innovación y seguimiento de objetivos es propuesto desde el área administrativa, estando enfocados en el mantenimiento del inmueble y no en la innovación de platillos o bebidas como sugiere el personal.

En la siguiente tabla se observa directamente la consecuencia sobre el disfuncionamiento Implementación de la estrategia:

Problemática	Consecuencia
Las ideas y mejoras no se llevan a cabo fuera del área administrativa	Carencia de innovación en servicio e instalaciones
Se observa una falta de planeación estratégica en el área de almacén y compras	

TABLA 23 PROBLEMÁTICA Y CONSECUENCIA SOBRE DISFUNCIONAMIENTO IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

FACTOR DE COSTO EMPRESA

Mediante fórmulas que son parte de la metodología del ISEOR se define el factor costo para determinar el valor de los costos ocultos. Los valores se obtienen del Estado de Resultados de la empresa.

Fórmula para obtener el Factor de costo sobre la pérdida de la empresa

$$\frac{(p)}{(t \cdot h \cdot d)} = \text{Factor del costo}$$

$$\frac{(- 492,175)}{(8 \text{ horas} * 14 \text{ trabajadores} * 7 \text{ días} + (9 \text{ trabajadores eventuales} * 8 \text{ horas} * 2 \text{ días}))} = \$ 10.19$$

Estos valores fueron tomados de un estado de resultados prototipo de una empresa del sector restaurantero del Estado de Aguascalientes:

Prototipo de Estado de Resultados Empresa	
Ventas	\$ 749,021.00
Costo variable	\$ 519,630.00
Utilidad marginal	\$ 229,391.00
Gastos	
Gastos directos de fabricación	\$ 637,077.00
Utilidad bruta	-\$ 407,686.00
Gastos de operación	\$ 63,109.00
Utilidad Antes de intereses e impuestos	-\$ 470,795.00
Gastos financieros	\$ 21,380.00
Utilidad o pérdida	-\$ 492,175.00
Total de trabajadores	14
Horas de trabajo planeadas anuales	48,256
Factor de Costo	-\$ 10.20

TABLA 24 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA.

El factor costo representa lo que se deja de ganar por cada hora de trabajo, en este caso particular de la empresa restaurantera se tiene un factor de pérdida, por lo que el enfoque para realizar este estudio se ve reflejado en lo que se ha dejado de ganar y en cómo se recuperará del déficit existente.

La siguiente gráfica muestra lo anteriormente descrito, en donde el punto rojo representa que la empresa tiene una pérdida considerable (-10.20 según el cálculo del factor de costo) mientras que para recuperarse y poder dejar de generar utilidades debe posicionarse en donde se encuentra el punto verde: 10.20, que representa el valor positivo del factor de costo de la empresa:

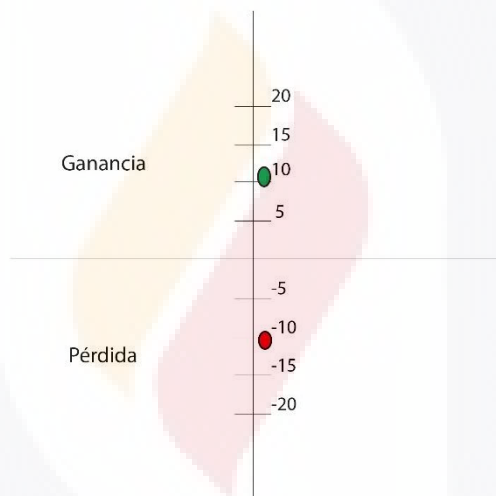


ILUSTRACIÓN 3 REPRESENTACIÓN GRÁFICA FACTOR COSTO POR PÉRDIDA DE LA EMPRESA, ELABORACIÓN PROPIA

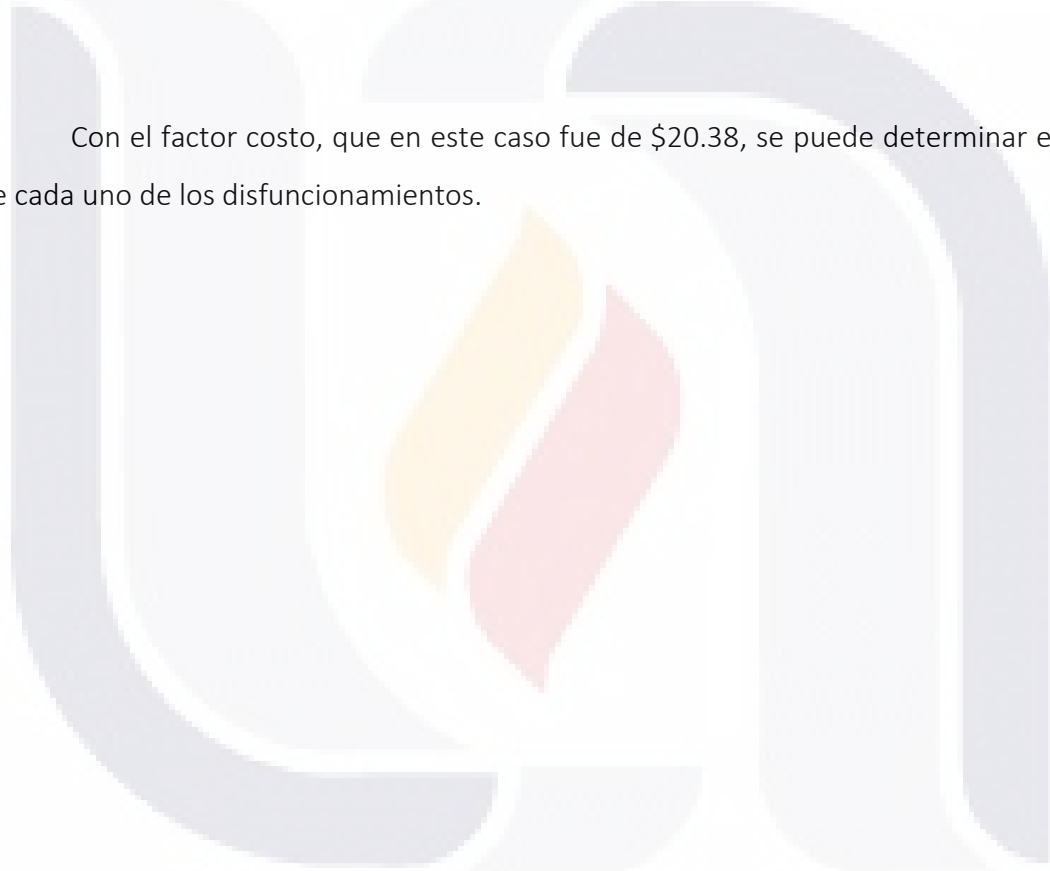
Dicho lo anterior, se está dejando de ganar un total de \$20.38 por cada hora laborada, puesto que se requiere revertir la pérdida lo suficiente como para poder generar utilidades en esta empresa del sector restaurantera del Estado de Aguascalientes y que pueda revertir las pérdidas en utilidades.

A continuación se representa en una tabla los componentes del Factor Costo Empresa utilizados para realizar los cálculos del método socioeconómico en este estudio:

Componentes del costo Empresa		
Perdida	p	\$ 492,175.00
Trabajadores	t	14 eventuales + 9 eventuales
Hora diaria de trabajo	h	8
Días laborales	d	7
Horas totales de trabajo	a	48256
Factor de costo	f	\$ 20.38

TABLA 25 FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS PROPORCIONADOS POR LA EMPRESA.

Con el factor costo, que en este caso fue de \$20.38, se puede determinar el monto de cada uno de los disfuncionamientos.



MATRIZ DE COSTOS OCULTOS.

En las siguientes tablas se realiza el cálculo correspondiente a cada disfuncionamiento identificado.

1. Consecuencias sobre el plano Económico: Condiciones de trabajo									
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de los disfuncionamientos	Frecuencia semanal	Cálculo	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencia	Riesgos
Negación de platillos	Falta de planeación de recursos	1	11 personas * 2 horas * 1 día 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	23314.7	-	-
Falta de Seguridad Social para todos los trabajadores	Falta de seguridad laboral, falta de planeación estratégica	1 vez cada seis meses	2 personas * 8 horas * 6 meses * 20.38 factor	-	-	-	652.16	-	-
Falta de equipo y software mas efectivo para facturación y cobranza	Errores en captura de datos y retrasos para facturación por falta de otro equipo	5	13 personas * 2.5 horas * 5 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	172211	-	-
Falta de seguridad en el estacionamiento	Clientes molestos que no regresan a consumir en el restaurante	1	23 personas * .3 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	7312.34	-	-
TOTAL				0	0	0	203490	0	0

TABLA 26 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

2. Consecuencias sobre el plano Económico: Organización del trabajo									
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de los disfuncionamientos	Frecuencia semanal	Cálculo	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobreconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
No hay apoyo entre los trabajadores en cocina	Falta de personal calificado, falta de liderazgo	3	5 personas * 3 horas * 3 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	47689.2	-	-
Falta de organización en el trabajo, sea mucho o poco.	Falta de planeación y organización	2	5 personas * 3 horas * 2 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	31792.8	-	-
En reservaciones grandes, los meseros procuran vender alimentos de parrilla y no de cocina	Se satura solo una parte del servicio, falta de coordinación	2	10 personas * 2 horas * 2 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	42390.4	-	-
El equipo de cocina No realiza las actividades designadas por la jefa	Falta de liderazgo y motivación	2	5 personas * 3 horas * 2 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	31792.8	-	-
Cuando hay muchos clientes, se estresa el equipo y se bloquean	Falta de estrategias de trabajo	2	23 personas * 3 horas * 2 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	146247	-	-
No existe	No se avisan	2	10	-	-	-	42390.	-	-

trabajo en equipo entre meseros	cuando sus platillos están listos		personas * 2 horas * 2 días * 52 semanas * 20.38 factor				4		
TOTAL				0	0	0	\$342,302	0	0

TABLA 27 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

3. Consecuencias sobre el plano Económico: Gestión del tiempo									
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de los disfuncionamientos	Frecuencia semanal	Cálculo	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
EL horario para cerrar es conflictivo para alcanzar transporte público	El personal ya no quiere atender clientes que lleguen en la noche para alcanzar transporte	1	1 personas* 1.5 horas * 2 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	1589.64	-	-
Son muy comunes los retardos para llegar a trabajar	Falta de motivación, falta de organización personal	3	23 personas * .15 horas * 1 día * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	109685	-	-
Existe pérdida de tiempo para surtir insumos por olvido o	Falta de organización y planeación	2	6 personas * 2 horas * 2 días	-	25434	-	-	-	-

falta de prevención			*52 semanas * 20.38 factor						
Existe retraso en los tiempos del servicio al cliente por parte de cocina	Falta de organización, liderazgo y motivación	2	23 personas * 3 horas *2 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	146247	-	-
TOTAL				0	25434	0	257522	0	0

TABLA 28 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

4. Consecuencias sobre el plano Económico: Comunicación-Coordinación-Concertación									
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de los disfuncionamientos	Frecuencia semanal	Cálculo	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobrecostos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Falta de comunicación de cocina con las áreas que tiene relación directa	No hay oportunidad de dar sugerencias de mejora, tampoco de trabajar en equipo	1	15 personas * 1 horas * 1 día * 52 semanas *20.38 factor	-	-	-	-	15896.4	-
Falta de comunicación entre el equipo de cocina	Falta comunicación entre los miembros de cocina, no se coordinan para entregar los pedidos	5	5 personas * 3 horas * 5 días 52 semanas * 20.38 factor	-	79482	-	-	-	-
Falta de comunicación vertical	Se dejaron de hacer juntas periódicas, el	1	25 personas * 1 horas	-	-	-	-	26494	-

(Administración a los demás niveles)	personal no se entera de las decisiones, solo se informa a los jefes de área		* 1 días *52 semanas * 20.38 factor						
Falta de comunicación de meseros con áreas relacionadas	Los meseros no se comunican con cocina, no escuchan lo que parrilla les avisa con anticipación, en barra no especifican lo que el cliente pide	3	15 personas * 2 horas * 3 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	95378	-	-	-
Falta de comunicación entre el equipo de meseros y garroteros	Los meseros no se preocupan por apoyarse entre sí, dejando que los platillos se enfríen	5	9 personas * .4 horas * 5 días *52 semanas * 20.38 factor	-			19075.7		-
TOTAL				0	7948	95378	19075.7	42390.4	55081

TABLA 29 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

5. Consecuencias sobre el plano Económico: Formación Integrada									
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de los disfuncionamientos	Frecuencia semanal	Cálculo	Sobresalarios	Sobretiempos	Sobresconsumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos
Entran meseros jóvenes, les falta experiencia, saber cómo vender y saber maridar	No se logran las ventas esperadas, el cliente no recibe información para realizar su consumo	2	3 personas * 3 horas * 2 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	-	19075.6	-

Estamos aprendiendo sobre la marcha, ahorita no hay alguien del que podamos aprender	Falta de capacitación, falta de innovación en platillos	1 vez al mes	25 personas * 3 horas * 1 vez al mes * 12 meses * 20.38 factor	-	-	-	-	18342	-
Cuando se desconfigura el sistema tardan mucho en venir a repararlo, yo puedo apoyar al saber cómo solucionarlo pero no me dicen cómo	Afectaciones en el servicio de los meseros y por consiguiente del restaurante	1 vez cada dos meses	11 personas * 8 horas * 1 vez cada dos meses * 6 meses * 20.38 factor	-	-	-	10760.6	-	-
TOTAL				0	0	0	10760.6	37417.6	0

TABLA 30 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

6. Consecuencias sobre el plano Económico: Implementación de la estrategia									
Disfuncionamientos elementales	Causas involucradas de los disfuncionamientos	Frecuencia semanal	Cálculo	Sobre-salarios	Sobre-tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Total
No se realizan sugerencias de mejoras porque no se han aceptado o ni siquiera se prestan a escucharlas.	Falta de implementación de mejoras.	3	25 personas * 8 horas * 3 días * 52 semanas * 20.38 factor	-	-	-	-	635856	-
En ocasiones	Falta de	1	8	-	-	-	16956.	-	-

se sustituyen productos por otros más baratos, sin embargo el cliente lo nota y reclama la calidad de los platillos	planeación estratégica en el área de almacén y compras	personas* 2 horas * 1 día* 52 semanas * 20.38 factor					2		
TOTAL			0	0	0	16956	.2	63585	6

TABLA 31 DETERMINACIÓN DE COSTOS OCULTOS, ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS RECABADOS DE LA EMPRESA ESTUDIADA

De acuerdo a las matrices presentadas, se realizaron los análisis correspondientes, en los que se observan las diferencias entre los costos ocultos generados por los disfuncionamientos identificados. A continuación se presenta la información esquematizada.

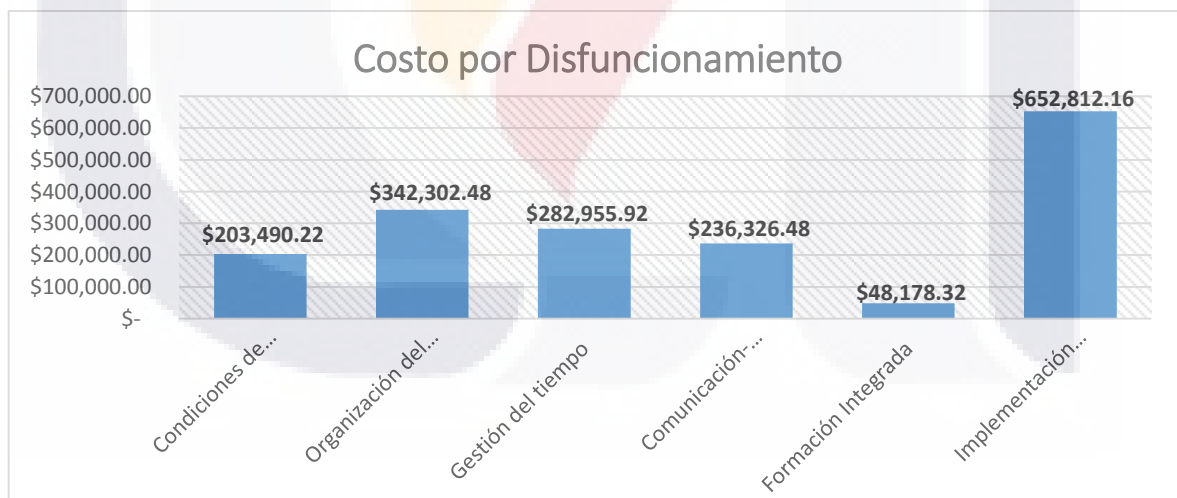


ILUSTRACIÓN 4 ELABORACIÓN PROPIA, A PARTIR DE LOS DATOS DE LA EMPRESA

Dentro de los costos por disfuncionamiento se observa un monto elevado en la Implementación de la estrategia con un costo de \$652,812.16 que barca aspectos como la planeación en la compra de suministros para elaborar los productos, compras a

proveedores, manejo y control de inventarios; básicamente son aspectos relacionados con las compras y su programación, no en pago sino en la organización de tiempos y cantidades a solicitar; el segundo costo mayor es el que provoca el disfuncionamiento Organización del trabajo con un monto de \$342,302.48 que incluye aspectos como liderazgo, trabajo en equipo, distribución de tareas y carga equitativa de trabajo.

Por último el tercer disfuncionamiento que mayor costo representa para la empresa es la Gestión del tiempo con \$282,955.92 puesto que incluye eventos como horarios laborales, cerrar temprano, tiempo de servicio y tiempo invertido en cubrir faltas del inventario por falta de control.

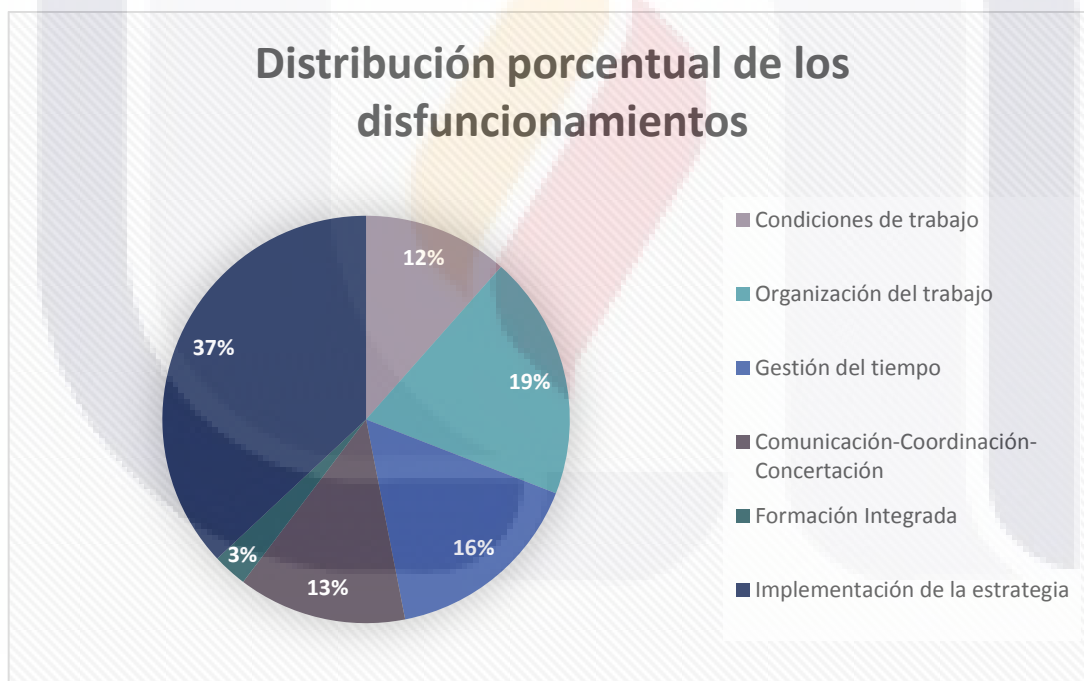


ILUSTRACIÓN 5 ELABORACIÓN PROPIA, DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS DISFUNCIONAMIENTOS.

Los resultados porcentuales corroboran que la Implementación de la estrategia implica gran parte de los costos ocultos con un 37% sobre los demás disfuncionamientos, en donde el siguiente es Organización del trabajo (19%), Gestión del tiempo (16%),

Comunicación-Coordinación-Concertación (13%), Condiciones de trabajo (12%) y por último Formación integrada con 3%.



INDICADORES

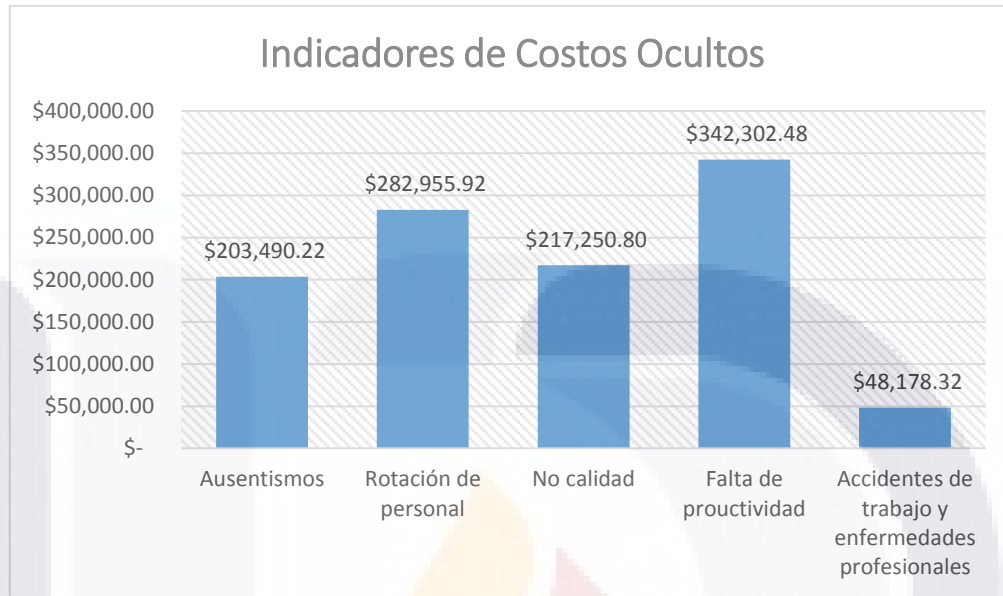


TABLA 32 ELABORACIÓN PROPIA, INDICADORES DE LOS COSTOS OCULTOS.

En la tabla 32 se observan cuáles son los indicadores de los costos ocultos, siendo la falta de productividad el indicador con el monto total más alto (\$342,302.48). Este indicador está conformado por la Organización del trabajo que implica una falta de liderazgo, repartición de tareas, reglas y normas, distribución de actividades, responsabilidad de tareas, entre otras que afectan la productividad directa de la empresa.

El segundo indicador que genera riesgos más altos es la rotación de personal, cuyas causas es directamente la mala Gestión del tiempo, pues no existe una planeación adecuada para surtir las listas de pedidos, provocando una alta movilidad en los tiempos del personal, que afecta directamente el servicio brindado hacia los clientes; el costo total de este indicador es de \$282,955.92 según los datos recabados.

El tercer indicador en monto económico es la No Calidad, con un total de \$217,250.80, lo cual indica problemas en los sobretiempos generados a causa de una falta

de comunicación efectiva entre compañeros de área, compañeros de diferente área e incluso indican una falta de comunicación con los directivos, por lo que se pone en riesgo la calidad del servicio y productos del restaurante hacia los clientes.

El monto total de los Costos Ocultos para este caso es de \$1'094,177.74

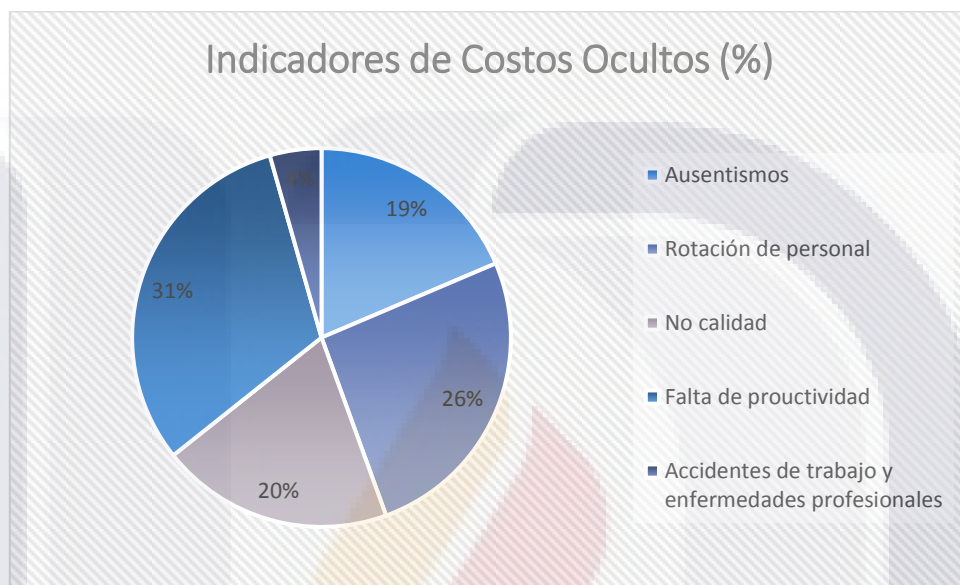


TABLA 33 ELABORACIÓN PROPIA, INDICADORES DE COSTOS OCULTOS PORCENTUAL

La tabla anterior muestra los porcentajes de los indicadores, proporcionando una visión global de los mismos, en donde los Indicadores Falta de productividad, Rotación de personal y No Calidad se evidencian como los mayores costos de la empresa con 31%, 26% y 20% respectivamente.

COMPONENTES

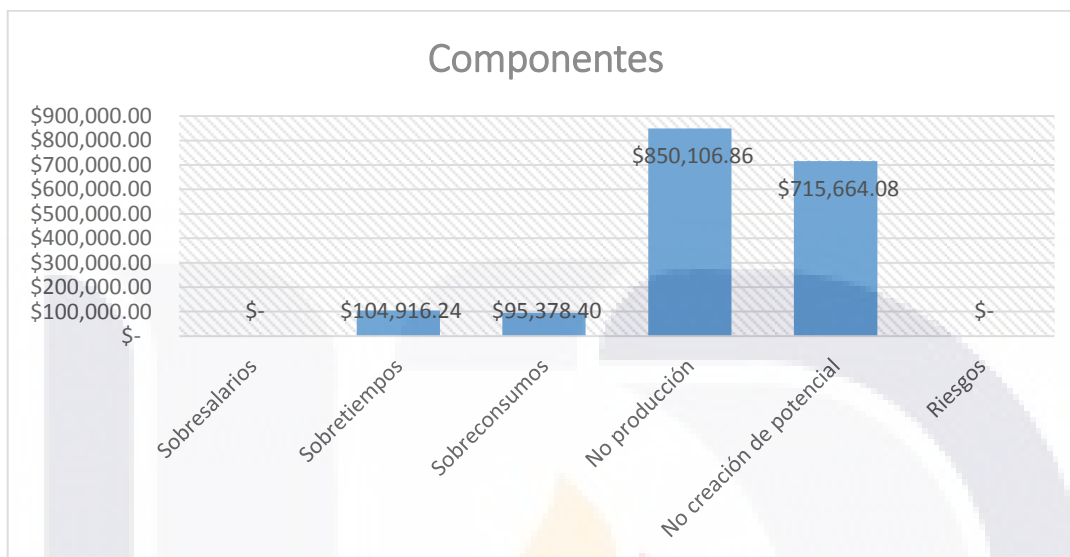


TABLA 34 ELABORACIÓN PROPIA, COMPONENTES DE COSTOS OCULTOS

En cuanto a los componentes de los Costos Ocultos se muestra un alto impacto en la No producción, generada por falta de Organización del trabajo, pues como se recopiló en la etapa de entrevistas dirigidas, el personal no realiza planeación y tampoco conllevan el desarrollo de una comunicación efectiva, generando una falta de productividad pues nadie toma la responsabilidad de las actividades que se deben realizar en tiempos precisos para la satisfacción del cliente; el costo total de este componente es de \$850,106.86.

El segundo componente con mayor impacto económico es la No creación de potencial, implica un costo de \$715,664.08 por la falta de actualización de los trabajadores y de los administradores, quienes dependen de proveedores externos para solucionar problemáticas, implicando un aumento de costos, pérdida de tiempo y sobre todo que los clientes no encuentren novedad en el menú.

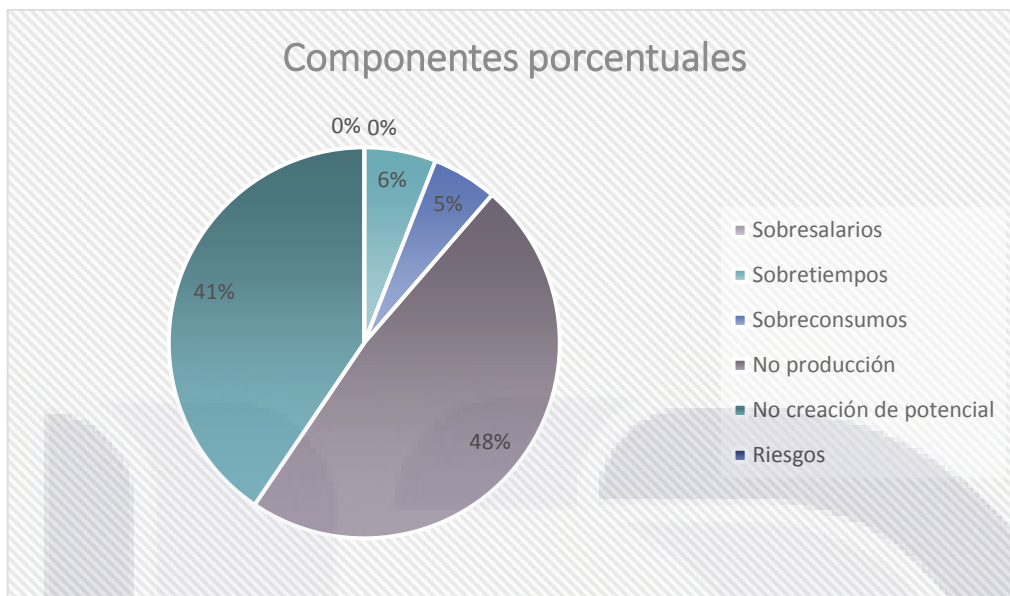


TABLA 35 ELABORACIÓN PROPIA, COMPONENTES DE COSTOS OCULTOS PORCENTUALES

Porcentualmente se puede apreciar con mayor claridad la distribución de los componentes de los costos ocultos, en donde prácticamente la mitad del costo total es conformado por la No Producción con un 48%. En seguida se muestra el componente de No creación de potencial con un 41%, que muestra la importancia que implica llevar a cabo actualización en técnicas, servicios e incluso metodologías. Con menor impacto se encuentran los sobretiempos (6%) y sobreconsumos (5%).

ANALISIS FINANCIERO

RAZONES FINANCIERAS

Al momento de la realización de este caso, se cuenta con el ejercicio 2015, mismo que se utiliza para realizar el análisis financiero correspondiente, iniciando con las razones financieras básicas.

Razones Financieras		
Índice de liquidez	activo circulante / pasivo a corto plazo	-0.04
Capital de Trabajo Neto	activo circulante - pasivo a corto plazo	-\$ 535,260.00
Razón de apalancamiento	pasivo total / capital contable	\$ 636.85
Rotación de cuentas por pagar	Costo de ventas / Cuentas por pagar	\$ 1,332.38
Días de cuentas por pagar	(Proveedores x Días del año) / Costo de ventas o compras	\$ 0.27
Margen neto	(utilidad neta / ventas netas) x 100	-0.54
ROE	Utilidad Neta / Capital	-503.94

TABLA 36 ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN PROPORCIONAADA POR LA EMPRESA, RAZONES FINANCIERAS

IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS

En este apartado se presenta el impacto que tienen los costos ocultos en esta empresa Restaurantera del Estado de Aguascalientes para el ejercicio 2015.

IMPACTO DE LOS COSTOS OCULTOS EN LA UTILIDAD

Como se definió anteriormente, los costos ocultos impactan en la utilidad de la empresa, por lo que una vez realizado el análisis, se ve reflejada su influencia. De acuerdo a los cálculos realizados, se observa que los costos ocultos generan en su totalidad la cantidad de \$1'094,177.74, cifra que representa una gran cantidad de utilidad que no se está generando en la empresa. Al sumar este concepto a la cuenta de Ventas (\$749,021.00) nos da un total de \$1'843,198.74

Al considerar restar el Costo de Venta (\$519,630.00) de la utilidad obtenida de los costos ocultos, nos da un total de \$2'133,568.74 como Utilidad Bruta. Siguiendo los cálculos financieros, a esta cifra se le restan los gastos operativos y financieros para obtener una Utilidad antes de impuestos de \$1'412,002.74 lo cual representa un alto impacto que tienen los costos ocultos puesto que la empresa obtuvo un déficit de \$..... en el pasado ejercicio, por lo que si la empresa se enfoca en resolver los disfuncionamientos que generan los costos ocultos puede salir del estancamiento

financiero en el que se encuentra actualmente, lo cual representaría un 299% en el aumento de la utilidad (Ilustración 6).

Impacto de Costos Ocultos en Estado de Resultados 2015	
Empresa Restaurantera del Estado de Aguascalientes	
Ventas	\$ 749,021.00
Ganancias no generadas por Costos Ocultos	\$ 1,904,177.74
Costo de ventas	\$ 519,630.00
Utilidad bruta	\$ 2,133,568.74
Gastos Operativos	\$ 700,186.00
Utilidad de Operación	\$ 1,433,382.74
Gastos Financieros	\$ 21,380.00
Utilidad Antes de intereses e Impuestos	\$ 1,412,002.74
Pérdida antes de impuestos del ejercicio anterior	-\$ 470,795.00
% de Aumento en la Utilidad	299%

ILUSTRACIÓN 6 IMPACTO DE COSTOS OCULTOS EN ESTADO DE RESULTADOS 2015, ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LA EMPRESA

La siguiente ilustración demuestra los resultados estimados para el año 2016 en base a la información obtenida mediante la metodología del ISEOR e información proporcionada por la empresa, en donde se observa ya una ganancia positiva antes de intereses e impuestos:

Impacto del Costo Oculto en Estado de Resultados prototipo 2016	
Empresa Restaurantera del Estado de Aguascalientes	
Estimados	
Ventas	\$ 664,942.00
Ganancias no generadas por Costos Ocultos	\$ 1,269,451.83
Costo de ventas	\$ 379,056.00
Utilidad bruta	\$ 1,555,337.83
Gastos Operativos	\$ 595,085.00
Utilidad de Operación	\$ 960,252.83
Gastos Financieros	\$ 28,408.00
Utilidad Antes de intereses e Impuestos	\$ 931,844.83

RECOMENDACIONES

IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

1. **Las ideas y mejoras no se llevan a cabo fuera del área administrativa:** Esta idea fuerza que genera el disfuncionamiento con mayor impacto en la empresa, está creando una cultura organizacional que ya ha permeado en todos los niveles de la empresa, pues aunque varios colaboradores tienen buenas propuestas o ideas, lamentablemente no se presta atención para implementarlas y probablemente mejorar en varios aspectos. EL personal no encuentra sentido alguno en realizar sugerencias a sus jefes inmediatos pues no se toman en cuenta, además permea la línea de pensamiento de que “así se ha hecho siempre” por lo que ya ni siquiera intentan promover mejoras o innovar.

Se recomienda que se fomente la apertura por parte de los jefes de área y sobre todo del área administrativa para recibir sugerencias, mejoras, innovaciones e incluso críticas constructivas con la finalidad de evitar que el restaurante continúe perdiendo clientes por retrasos en el tiempo de servicio debido a la ausencia de innovación o mejoras. Identificar y sobre todo erradicar este tipo de disfuncionamiento es de vital importancia para la supervivencia del restaurante y el crecimiento profesional de los colaboradores.

2. **Falta de planeación estratégica en el área de almacén y compras:** esta idea fuerza se refleja en las solicitudes que se hacen a proveedores semanal, quincenal o mensualmente. Entre los jefes de área como cocina y parrilla no se realiza un consenso de los insumos que se requieren encargar al proveedor. Ambas áreas comparten prácticamente a todos los proveedores, sin embargo no se ponen de acuerdo para entregar el pedido en tiempos establecidos y tampoco para

corroborar las necesidades de cada área, lo que ha ocasionado que se dupliquen pedidos o lo que es peor, que no se realice la solicitud y se tenga que invertir mas tiempo para conseguir el insumo faltante.

Se propone designar un responsable de pedido que podría ser la contratación de una persona dedicada a almacén, que permita generar una sinergia entre ambas áreas para que puedan realizar los pedidos de manera eficaz, sin olvidos u omisiones y de esta manera optimizar tiempos tanto al realizar el pedido como al evitar que alguien salga a buscar el insumo que no se surtió. Además esta persona estaría al tanto de lo que se requiere próximamente, y podría realizar un control de consumos para saber cuánto se pide, en cuánto tiempo, entre otras con la finalidad de proporcionar información oportuna que permita generar nuevas propuestas de mejora en el área de almacén.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1. **Carga desigual de trabajo en cocina:** este concepto se refiere a un problema en particular que genera bastante inconformidad no solamente en el área de cocina sino que también tiene consecuencias fatales en el servicio a clientes. Se tiene un jefe de área que no está capacitado para ejercer el papel de liderazgo, provocando que existan muchos problemas de comunicación, desacato a órdenes y por consiguiente el servicio que debe darse al cliente es retrasado o se produce sin cumplir con lo necesario para presentarlo al cliente.

Se recomienda asistir a cursos de liderazgo pero también se recomienda que los empleados asistan a cursos de manejo de estrés en empresas, puesto que también se obtuvo información sobre las cargas de trabajo sin descanso cuando hay mucha afluencia de clientes. Al fomentar un aprendizaje nuevo para la mejora de los colaboradores que repercute directamente en su forma de tratar a sus

compañeros se puede generar una dinámica más amigable y sobre todo más eficaz para el restaurante.

2. **No existe trabajo en equipo entre meseros:** generalmente los meseros trabajan de manera individual, lo que ocasiona que el servicio sea más lento, puesto que cuando algún mesero está ocupado los demás no lo apoyan a cubrir otras mesas que en ese momento se estén atendiendo. En algunas ocasiones los platillos llegan a enfriarse por el tiempo prolongado de espera que el mesero provoca por estar ocupado o simplemente por olvido. Esto genera inconformidades en los clientes y perjudica gravemente la imagen del restaurante, además de perjudicar al personal al no dejar una propina generosa.

Se propone cambiar la metodología de rotación para los meseros y atención de clientes y fomentar el trabajo en equipo para que no se vean perjudicados en el servicio y posteriormente en las propinas que reciben. Existen las camapanillas para llamar la atención, se propone utilizarlas y que todos estén enterados del uso de las mismas.

GESTION DEL TIEMPO

1. **Horario para cerrar es conflictivo:** El restaurante tiene un horario entre semana de 1:30 a 10:00 de la noche, la mayoría de los empleados viven en la cercanía del restaurante y otros cuentan con vehículo propio para transportarse, sin embargo por consideración a algunas personas se toma la decisión de cerrar más temprano para que alcancen a tomar el transporte público que deja de pasar a partir de las 10:00 pm. Sin embargo al no ser siempre, se genera cierta inconformidad cuando se pide cubrir con el horario establecido.

Se sugiere ajustar los horarios para que las personas que no cuentan con vehículo propio sean quienes estén desde temprano y cubran las primeras 8 horas

del servicio y quienes cuenten con automóvil propio o incluso vivan cerca del sitio sean quienes cubran el horario nocturno.

2. **Pérdida de tiempo para surtir insumos por olvido o falta de prevención:** cuando existe un olvido de insumos generalmente es por falta de prevención o por olvido, lo que genera que el jefe operativo en su mayoría sea el que descuide sus actividades para conseguir el insumo faltante, lo que ocasiona un sobresalario y también sobretiempo, pues se invierte bastante tiempo extra en la recuperación por esta causa.

Se recomienda que se tenga un plan de previsión para surtir los insumos necesarios en tiempo y forma, aunado a la contratación o designación de personal para cubrir el área de almacén y sea quien lleve el control del movimiento del inventario (cuánto se consume, cada qué tiempo, etcétera).

3. **Retraso en los tiempos del servicio al cliente por parte de cocina:** falta de la organización adecuada del trabajo en el área de cocina provoca que las comandas tarden mucho tiempo en estar listas, lo cual conflictúa en primer lugar a los meseros pues no pueden ofrecer un buen servicio si el área de cocina toma demasiado tiempo en salir, en segundo lugar se afecta directamente el servicio al cliente puesto que el cliente espera sus alimentos en cierto tiempo lo cual genera inconformidades en los comensales. En tercer lugar afecta a las otras áreas del restaurante, pues los meseros suelen encargar más platillos de parrilla que de cocina, provocando que también el encargado de parrilla se sature y tarde más de lo normal en el servicio.

Se propone que en todas las áreas se definan roles y responsabilidades, presentarlas ante la administración y se asuman los retos que esto conlleva, también se sugiere que se realicen sesiones de seguimiento y evaluación para no

perder el control sobre los objetivos planeados. También se recomienda contar con una tabla de tiempos para cada platillo, establecidos por los jefes de área y sobre todo apegarse al cumplimiento por parte de todo el equipo, para que los meseros sepan en cuánto tiempo estará el platillo y puedan coordinar tiempos entre parrilla y cocina.

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

1. **Falta de comunicación de cocina con las áreas que tiene relación directa:** el área de cocina se muestra renuente a recibir sugerencias desde la jefatura, aunque el personal a cargo si escucha propuestas, depende directamente de la autorización del jefe de área, lo que provoca que muchas sugerencias o quejas no tengan consecuencias en el desempeño de las actividades. Además la falta de comunicación de esta área con las otras provoca que los platillos que deben salir al mismo tiempo, salgan con bastantes minutos de diferencia, provocando que los meseros tengan problemas para entregar las comandas como el cliente las ordena. Esta falta de comunicación también provoca que los pedidos que se pueden realizar en conjunto con otras áreas se hagan por separado, provocando muchas veces olvidos o cálculos erróneos en el pedido correspondiente.

Se recomienda promover campañas de integración entre equipos y personal para que la cultura de trabajo en equipo permee en la organización y poder concientizar sobre la importancia de comunicarse para ofrecer un mejor servicio. Se propone que se establezcan objetivos pequeños y a corto plazo que puedan dar resultados medibles para que sea motivo de seguir mejorando.

2. **Falta de comunicación vertical con áreas específicas:** anteriormente se llevaban a cabo juntas semanales los días domingo, cuando todo el personal tiene el mismo horario; dichas juntas dejaron de realizarse, ahora la información es proporcionada

a cada área en particular, empleando mas tiempo del necesario. Además no a todos se les llega a comunicar la información necesaria, por lo que se genera un ambiente de desconfianza y rumores, afectando el desempeño de la organización.

Se recomienda retomar las juntas semanales incluyendo a todo el personal, en dichas juntas se recomienda tocar temas como los objetivos empresariales y por área: las actividades realizadas en la semana, los aspectos a mejorar, las actividades programadas para la siguiente semana así como la información relevante para todo el personal. De esta manera Dirección está al tanto de lo que se realiza en cada área y cada área está enterada de lo que sucede en toda la organización. Es también mas sencillo detectar y resolver los conflictos que puedan surgir por situaciones en particular.

3. **Falta de comunicación de meseros con áreas relacionadas:** sucede un problema cuando los meseros no se comunican entre ellos o con las áreas de quien dependen para el servicio, es decir con parrilla, cocina y barra. En ocasiones no especifican en la comanda las peticiones específicas del cliente y se trabajan los platillos o bebidas, provocando cambios y desperdicios en lo que ya se preparó. Otra área de oportunidad surge por la falta de comunicación entre ellos, pues cocina o parrilla puede dar aviso de que no hay cierto platillo y solo unos cuantos conocen dicha información, dando pie a que los demás meseros nieguen platillos a clientes, con todo lo que conlleva eso en cuestión negativa para el restaurante.

Se sugiere realizar integraciones de personal para fomentar el trabajo en equipo y la comunicación eficaz. Además se sugiere anotar en el pintarrón los insumos faltantes y por consiguiente los platillos que no se pueden preparar. Como

forma de controlar que todos están enterados de los avisos, se solicitará la firma de cada quien en un formato diseñado para tal fin.

CONDICIONES DE TRABAJO

1. **Negación de platillos:** en ocasiones se solicita al proveedor surtir grandes cantidades de filete de res y rara vez se surte el pedido completo, provocando que se nieguen platillos al cliente, ocasionando disgustos y pérdida de comensales.

Se sugiere considerar otro proveedor del insumo faltante para no tener que negar el platillo a los clientes.

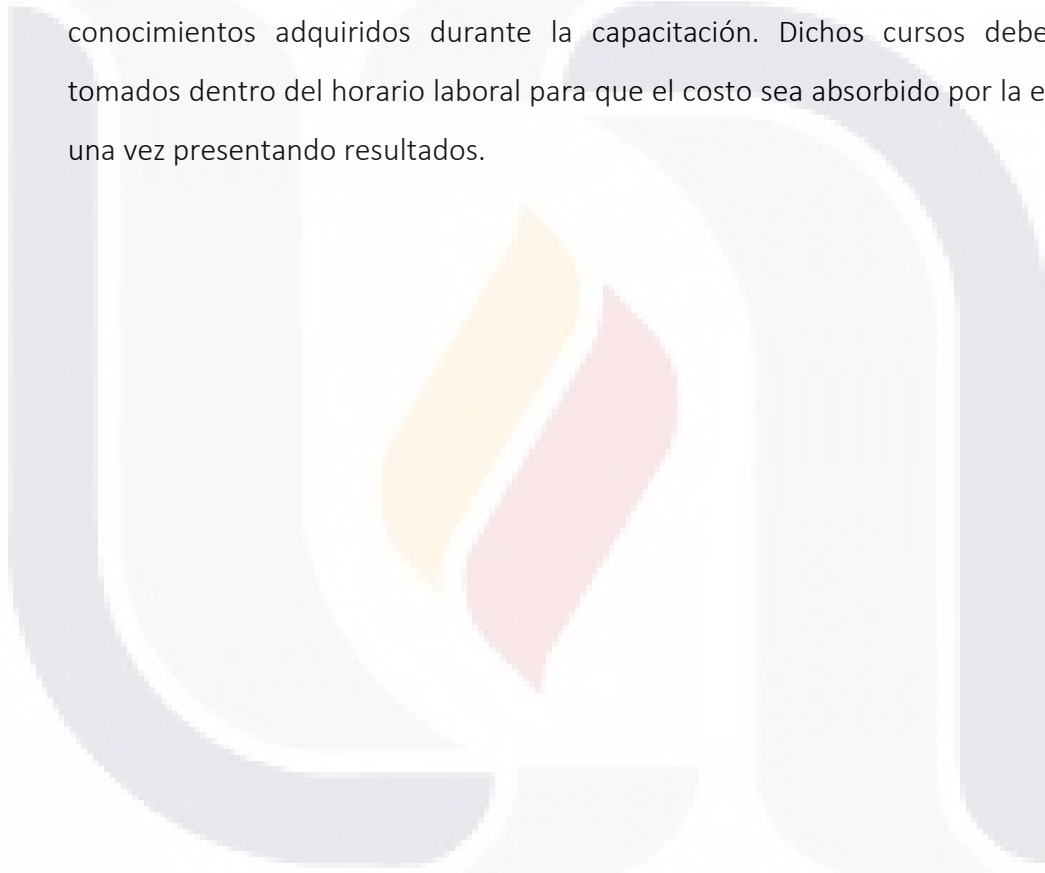
2. **Problemas para la facturación del cliente:** en ocasiones no se anota correctamente los datos de facturación del cliente, lo que provoca que las facturas tengan errores y el cliente tenga que comunicarse al restaurante para solicitar el cambio, en otras situaciones pueden ser error por parte del personal generando el mismo problema. Además, el cliente debe esperar hasta que el personal administrativo o la persona encargada de cajas empiece su jornada laboral pues son las únicas personas que pueden hacer los cambios a las facturas.

Se recomienda el uso de un sistema de generación automática de facturas para evitar errores y que el cliente tenga acceso a realizar su facturación de manera individual, de lo contrario se sugiere capacitar a alguien más para el uso del programa y la facturación que pueda estar pendiente de dichos errores mientras el personal administrativo y de caja no se encuentren.

FORMACIÓN INTEGRADA

1. **Falta generalizada de capacitación:** en general se percibe de acuerdo a los resultados una apatía por asistir a cursos de capacitación, siendo pocas las personas realmente interesadas en aprender y capacitarse. Además no existe una capacitación inicial por parte del restaurante, lo que provoca errores que pueden resultar en sobreconsumos.

Se recomienda incentivar las capacitaciones y sobre todo la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la capacitación. Dichos cursos deberán ser tomados dentro del horario laboral para que el costo sea absorbido por la empresa, una vez presentando resultados.



CONCLUSIÓN

El método socioeconómico ha probado su eficacia en el ámbito de las PyMES, que luchan día con día con las adversidades del mercado en el que se encuentran. Esta metodología ha permitido que se conozcan todas esas fugas imperceptibles de la economía que no están reflejadas en los estados financieros y sin embargo afectan gravemente en las utilidades que se dejan de generar.

Los estudios y resultados de esta metodología son de vital importancia para tomar medidas correctivas en las estrategias operativas de la empresa, lo que permite que esta comience a ser más consciente acerca de sus gastos, sus modos de operación, sus estrategias, su planeación y el control que tiene sobre las situaciones cotidianas.

Es de vital importancia la aplicación oportuna de esta metodología pues por la naturaleza de los costos ocultos, estos son acumulativos a lo largo de los años. Si no se toman las medidas correctivas, será muy difícil su erradicación posterior, llegando a tener culturas organizacionales tal vez muy fuertes pero con enfoques erróneos que generan disfuncionamientos, provocando así que la empresa deje de generar utilidades y tenga consecuencias económicas y financieras no saludables, en consecuencia el Recurso Humano también dejará de percibir resultados de su esfuerzo laboral a pesar de haber trabajado todo el tiempo.

Es de considerar la relevancia que en esta metodología toma el factor del Recurso Humano, que prácticamente es el protagonista de la ausencia o no de los disfuncionamientos. Palpablemente se puede apreciar esta relación en todo el proceso del método socioeconómico al considerar las condiciones de trabajo en que el personal opera, la distribución de tareas entre equipos, los horarios manejados para entregas, horarios laborales entre otros, el tipo de comunicación que existe en la empresa, y otros aspectos que igualmente consideran al empleado como fuente principal de información y percepción.

La aplicación del método socioeconómico en esta empresa restaurantera del Estado de Aguascalientes permitió conocer distintas aristas de suma importancia para los socios del restaurante quienes ahora tienen una visión más amplia de lo que se está generando o dejando de generar en el establecimiento a causa de los disfuncionamientos, y cómo repercuten estos en la calidad, el servicio y la satisfacción del personal.

Dentro de los resultados obtenidos, se observa que el disfuncionamiento que mayor afectación provoca es el conocido como Implementación de la Estrategia. Este disfuncionamiento hace referencia a cómo se llevan a cabo las acciones y estrategias de la empresa para ser más eficientes, se refiere a cómo se orienta y operacionalizan las estrategias de mejora, y sobre todo el manejo de personal referente al fomento de trabajo en equipo, organización del trabajo y las condiciones que también se han creado debido a las estrategias que se han implementado pero que no han tenido seguimiento y por lo tanto carecen de una evaluación clara y objetiva. Es de considerarse un tema muy importante con prioridad para ser corregido y empezar a disminuir los costos ocultos que este genera.

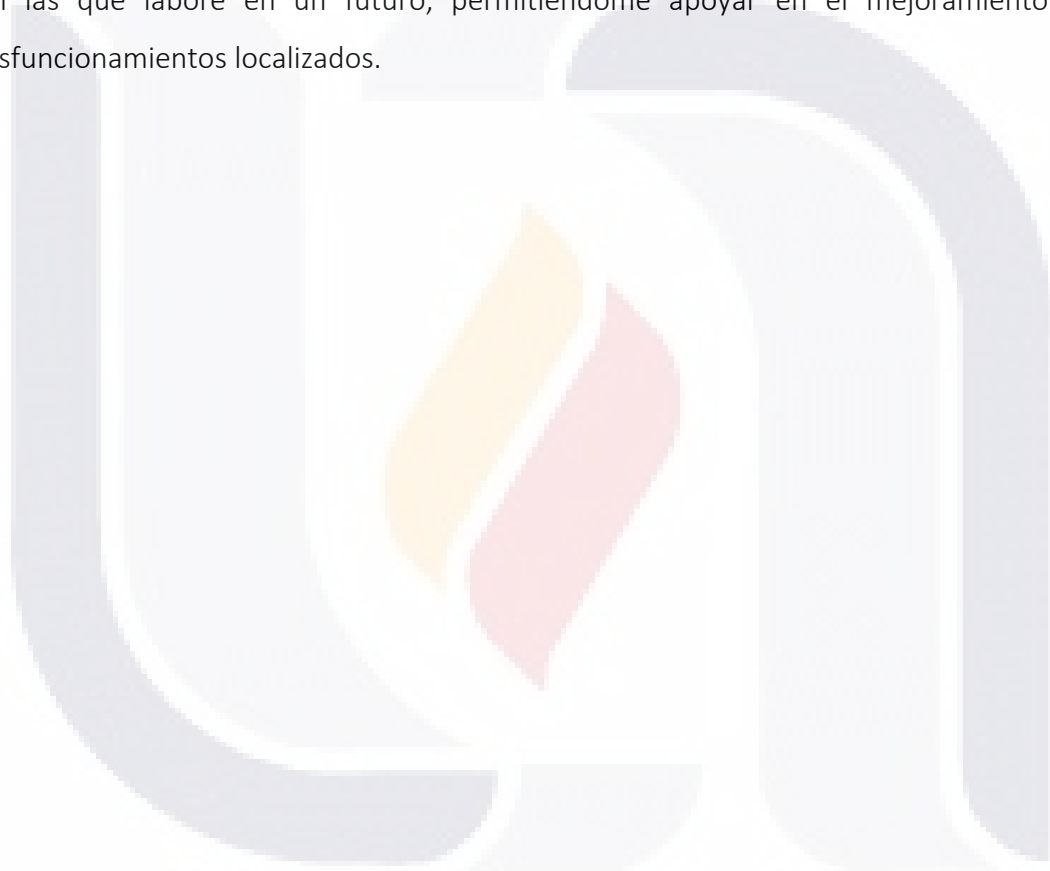
En cuanto al planteamiento de los objetivos se llevó a cabo el principal, que consistió en el diagnóstico financiero y análisis mediante el método socioeconómico que permitiese generar estrategias que soporten la toma de decisiones del empresario, en este caso de los dos socios que comparten responsabilidades. El método socioeconómico pudo ser realizado gracias a la participación de todos los miembros entrevistados y a la facilidad que permitieron los socios para ingresar a la organización.

En cuanto a los objetivos específicos también se lograron cumplir, pues se realizaron los cálculos financieros y el análisis en base a la metodología del ISEOR, con la colaboración del personal, socios y el despacho contable.

La información obtenida mediante esta metodología permite visualizar de manera muy amplia las afectaciones que se tienen por los disfuncionamientos y los consecuentes costos ocultos generados. Todo esto se ve reflejado en lo que se ha dejado de ganar en los

ejercicios anteriores, mientras no sea algo palpable para el empresario o socio, no existe, por lo tanto esta metodología tiene la capacidad de mostrar al empresario lo grave que es no disminuir los disfuncionamientos, provocando una reacción perdurable para el mejoramiento de la empresa.

El hecho de realizar esta intervención me permitió adquirir conocimientos para poder evitar los disfuncionamientos, además de sensibilizar mi perspectiva en las empresas en las que labore en un futuro, permitiéndome apoyar en el mejoramiento de los disfuncionamientos localizados.



BIBLIOGRAFÍA

- Alba Vega, C. (1995). *La utilidad de lo minúsculo: informalidad y microempresa en México, Centroamérica y los países andinos*. México: El Colegio de México.
- Arévalo García, C. E. (Julio de 2009). *biblioteca.usac.edu.g*. Recuperado el 2015, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3338.pdf
- Becerril, I. (16 de Enero de 2012). La mayoría de las Pymes no sobrevive más de 2 años. *El Financiero*.
- Bedoya, J. H. (2014). *Grandes Pymes*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/02/21/pymes-10-causas-de-muerte-de-las-empresas/>
- CANIRAC. (13 de Julio de 2011). *Camara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados*. Obtenido de <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- CANIRAC. (2014). *CANIRAC*. Obtenido de <http://canirac.org.mx/images//files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20ESTUDIOS%20DE%20LA%20INDUSTRIA.pdf>
- Castellanos, J. G. (Enero- Abril de 2003). Pymes Innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos. *Escuela de Administración de Negocios*(47), 10-33.
- CEPLAP. (2011). *Gobierno del Estado de Aguascalientes*. (C. E. Proyectos, Ed.) Recuperado el 2016, de http://www.aguascalientes.gob.mx/transparencia/informacion/PROGRAMAS/Sector_Desarrollo.pdf
- Cocina Patrimonio de México. (2011). *En su punto*. Obtenido de http://www.cocinapatrimoniodemexico.org.mx/?page_id=32
- Flores Romero, B., & González Santoyo, F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del Cimabe*(11), 85-104.
- Folleto Informativo CANIRAC. (2011). *CANIRAC*. Obtenido de <http://canirac.org.mx/images/canirac/files/folleto%20que%20es%20canirac.pdf>
- Franco Zesati, R. E. (Febrero de 2015). Los disfuncionamientos, barreras que impiden rendimiento y desarrollo de la PYMES: Estudio de caso en el Estado de Aguascalientes. *Tesis*. Aguascalientes.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes. (15 de Diciembre de 2011). *Aguascalientes.gob*. Recuperado el Julio de 2015, de http://www.aguascalientes.gob.mx/transparencia/informacion/PROGRAMAS/Sector_Desarrollo.pdf

- Grajales, T. (27 de 03 de 2000). <http://tgrajales.net/>. Obtenido de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>
- INEGI. (2009). *Censos Económicos 2009. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Censos Económicos 2009*. Aguascalientes: INEGI.
- INEGI. (2014). *INEGI*. Obtenido de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068325.pdf
- INEGI. (18 de Febrero de 2015). Boletín de prensa Núm. 087/15. *Esperanza de vida de los negocios*. Aguascalientes, Aguascalientes, México: INEGI.
- INEGI. (2016). *DENUE*. Aguascalientes: Inegi.
- Loayza, N., & Naotaka, S. (Octubre-Diciembre de 2009). El Sector Informal en México: Hechos y explicaciones fundamentales. *El trimestre Económico*, 76(304), 887-920.
- Local, El Heraldo. (27 de Abril de 2016). Cayeron 35% las vntas en restaurantes. *El Heraldo Aguascalientes*.
- Milán B., J. A. (24 de Febrero de 2015). Análisis.Vida y muerte de las pymes. *El Universal*.
- Nafin. (08 de Mayo de 2013). *Nacional Financiera*. Obtenido de <http://www.nafin.com/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>
- Namakforoosh, M. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Limusa-Noriega.
- Pro México. (2014). *Pro México*. Recuperado el 2015, de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Pro México. (Diciembre de 2015). *Pro México*. Recuperado el 29 de Abril de 2016, de http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_AGUASCALIENTES_vf.pdf
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (1996). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Sánchez Gutiérrez, J., García Jiménez, E. F., & Gutiérrez Govea, A. E. (2010). Los efectos del Capital Intelectual y la innovación en la competitividad. Análisis de la industria restaurantera en la Zona Metropolitana de Guadalajara. *IV Congreso Internacional de Investigadores en Competitividad* (págs. 1887-1904). Puerto Vallarta, Jalisco, México: Memoria.
- Sánchez Gutiérrez, J., García Jiménez, E. F., & Gutiérrez Govea, A. E. (2011). *Aeca*. Obtenido de Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/2c.pdf
- Savall, H. (2006). Aspectos Generales de Modelo de Gestión Socioeconómica de Organizaciones. *Conferencia Magistral*. México.

Savall, H., & Zardet, V. (2001). La dimensión cognitiva de la investigación.intervención: la producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva.1996. *Revue Internationale de Systémique*, 10(1,2), 157-189.

Savall, H., & Zardet, V. (2009). Desempeño global durable de las organizaciones ¿Sincronizar lo económico y lo social? *Administración y Organizaciones*, 22, 181-208.

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos a través de una gestión socioeconómica* (2a ed.). Turín, Italia: Organizacion Internacional del Trabajo.

SCIAN, INEGI. (2013). *Sistema de Calsificación Industrial de América del norte, México SCIAN 2013*. Aguascalientes, México: INEGI.

SECTURE. (2010). *Gobierno del Estado Aguascalientes*. Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.aguascalientes.gob.mx/SECTURE/>

Solís, K. (2013). Financiamiento de la banca comercial a micro, pequeñas y medianas empresas en México, Problemas del Desarrollo. *Revista Latinoamericana de Economía*, 44(172), 160-162.

Villanueva Rodríguez, C. (Noviembre de 2014). Diagnóstico financiero mediante el método socioeconómico (Caso práctico de dos pymes en la industria restaurantera del Estado de Aguascalientes). *Tesis*. Aguascalientes, México.

Vivanco Florido, J. S. (2014). La cultura organizacional, y la medición de rendimiento en las micro y pequeñas empresas. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 209-230.

ANEXOS



CRONOGRAMA

Mes	Ago.				Sep.					Oct.				Nov.					Dic.			
Actividad/ Semana	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Revisión del plan de trabajo con el propietario de la empresa																						
Ajustes al plan de trabajo																						
Diseño de instrumentos (entrevistas)																						
Aplicación de entrevistas y recopilación de información																						
Análisis e interpretación de resultados																						
Recopilación de información financiera																						
Análisis financier																						
Interpretación de resultados																						
Propuesta de estrategias																						
Revisión de estrategias con el propietario de la empresa																						
Correcciones de propuestas																						
Entrega de propuesta final al propietario																						



ANEXO II

(GUÍA DE ENTREVISTA)

GUÍA DE ENTREVISTA

Buen día. Las siguientes preguntas tienen la función de servir como guía para la elaboración de un diagnóstico financiero en base a la metodología socioeconómica. La finalidad de conocer las respuestas es poder ofrecer un panorama que muestre cuáles son los costos ocultos que se están generando en la empresa. Toda la información proporcionada será tratada de manera anónima.

Agradecemos de antemano su sincera participación.

Instrucciones: Favor de responder a cada pregunta según su propio criterio.

CONDICIONES DE TRABAJO

1. ¿Cuentas con todos los materiales o herramientas para realizar eficientemente tu trabajo?
2. En tu trabajo diario, ¿Sueles aplicar "remedios" para poder realizar tus labores?
¿Cuáles?
3. En tus labores diarias, ¿consideras que trabajas más que tus demás compañeros de área?
4. Para comunicarte con tus compañeros, ¿Debes hablar muy alto? o por el contrario ¿Te cuesta trabajo poder escuchar a tus compañeros?
5. ¿Quién es la persona que realiza más actividades en tu área? ¿Por qué crees que sea así?
6. ¿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.)
7. Menciona las ventajas (comodidades) que tiene tu lugar físico de trabajo (salón, cocina, parrilla, caja, etc.).
8. Menciona las desventajas (incomodidades) que tiene tu lugar físico de trabajo.
9. ¿Estás conforme con tu horario de trabajo? ¿Por qué?

10. ¿Cómo consideras el ambiente con tus compañeros de área?
11. ¿Cómo consideras tu relación con las otras áreas?
12. ¿Existe algún área con la que tengas conflictos? ¿A qué se deben?

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

13. ¿Sabes qué es lo que debes hacer cada día?
14. ¿Cuáles son las tareas que no puedes dejar para después?
15. ¿Qué sucedería si faltas un día a tu trabajo?
16. ¿Te gusta (Disfrutas) lo que haces?
17. ¿Qué actividades están a tu total responsabilidad? (Es decir, que no debas depender de nadie para poder cumplirlas)
18. ¿Conoces las reglas y procedimientos para llevar a cabo tu trabajo de manera normal?
19. ¿Conoces que hacer en caso de contratiempos? (Ya sea con clientes o en producción)
20. ¿Sabes quién es tu jefe directo?
21. ¿Sabes a qué personal tienes a cargo?
22. ¿Cada cuánto pides permisos para faltar?
23. ¿Conoces que alguien en tu área o en otra que falte con regularidad?
¿Por qué crees que sea?
24. ¿Qué sucede cuando pides permiso para faltar?

GESTIÓN DEL TIEMPO

25. ¿Sabes el tiempo en el que debes realizar todas tus actividades?
26. ¿Cómo afecta algún retraso en tu área?
27. ¿Realizan algún tipo de planeación?
28. ¿Con qué frecuencia?

29. ¿Se respeta esa planeación?
30. ¿Te parece adecuada?
31. ¿Qué situaciones afectan que se realice a tiempo tu actividad?

COMUNICACIÓN- COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN.

32. ¿Cómo consideras tu comunicación con tus jefes?
33. ¿Consideras adecuada la comunicación entre tus compañeros de área?
34. Si existe algún cambio en la organización ¿Quién se encarga de comunicártelo?
35. Si existe algún contratiempo con un cliente ¿Te lo comunican? ¿Qué haces?
36. ¿Cuáles son los medios (hablando directamente, por mensajes de texto, por teléfono, etc.) que utilizas para comunicarte con tus compañeros y jefes?
37. ¿Has tenido algún malentendido con alguien en la empresa? ¿Por qué? ¿Se solucionó? ¿Cómo se solucionó?

FORMACIÓN INTEGRADA

38. ¿Tenías conocimientos sobre tu trabajo actual, al momento de entrar a laborar en esta empresa?
39. Si tu respuesta fue afirmativa ¿Has aprendido algo nuevo?
40. ¿Has aprendido nuevas funciones o técnicas mientras laboras en este lugar?
41. Si respondiste afirmativamente, ¿Quién fue el encargado de enseñarte?
42. ¿Crees que necesitas saber algo nuevo? ¿Actualizar tus conocimientos? ¿Por qué? ¿Qué propones?

IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA

43. Dentro de tu área de trabajo ¿Se realizan mejoras? ¿Quién las realiza?

44. ¿Quiénes son las personas que realizan las operaciones nuevas o estratégicas?

45. ¿Quién coordina al personal?

46. ¿Consideras que es la persona adecuada?

47. ¿Qué harías tu para mejorar la forma en cómo se maneja al personal?

48. ¿Consideras que la forma en que se administra la empresa es adecuada? ¿Por qué?





ANEXO III

(TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS)

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

Área: Loza 2 mujeres | Duración: 8 min. | 12 Octubre 2016

Voy a hacerles unas preguntas muy sencillas y ustedes me van a platicar lo que ustedes consideren.

Entrevistador ¿Cuánto tiempo tienen trabajando aquí?

Lavaloz 1 3 años, pasaditos de tres años, en junio 2013 más o menos

Lavaloz 2 En septiembre del mismo año

Entrevistador ¿Cuentan con todo lo necesario para hacer su trabajo?

Lavaloz 1 Todo está bien, ¿O tú qué opinas?

Lavaloz 2 No pues no sé

Lavaloz 1 No, ¡es que es trabajo de las dos!

Lavaloz 2 No pues todo está bien

Entrevistador Hay jabón hay cloro, no batallan para quitarle cochambre a las cosas

Lavaloz 1 No

Entrevistador ¿Quién es la que trabaja más?

Lavaloz 2 Igual

Entrevistador Cuando hay algún tipo de información importante ¿Quién les informa los cambios? ¿Las reservaciones?

Lavaloz 1 y 2 Don RAUL

Entrevistador Y ¿todo se les informa? ¿o se les olvida?

Lavaloz 1 y 2 No, todo se nos dice

Entrevistador ¿Realizan esfuerzos my pesados? ¿Qué se pudieran lastimar?

Lavaloz 1 No, normalmente no

Entrevistador ¿Qué ventajas tiene que ustedes trabajen aquí? ¿Qué es lo bueno de trabajar aquí?

Lavaloz 1 Porque pues el trabajo, es lo que me gusta, es lo que hay

Entrevistador Sus horarios de trabajo, ¿les parecen adecuados?

Lavaloz 1 y 2 Sí, todo bien

Entrevistador ¿Cómo se llevan con sus compañeros de trabajo?

Lavaloz 1 y 2 Bien, muy bien.

Lavaloz 1 Son muy amables todos

Entrevistador Si se trata de mejorar, para lavar los trates, acomodar o cualquier cosa, si ustedes sugieren algo ¿Se hace? O no es tomado en cuenta...

Lavaloz 1 y 2 Si

Entrevistador ¿Por ejemplo?

Lavaloz 1 Pues no hemos sugerido nada pero no se batalla. Para qué vamos a decir que no. Son un equipo todos

Entrevistador Si alguna tuviera que faltar por salud o lo que sea ¿A quién le piden permiso?
 Al Sr. José Luis, a Raúl y a Isa. Como yo voy a faltar el viernes y ya pedí permiso y me cambiaron el descanso, porque tengo cita en el seguro para Lavaloz 2 revisión normal.
 Entrevistador ¿Algo que quieran agregar?
 Lavaloz 1 y 2 No nada, todo bien. Todo está bien.

Área: 1 mujer | **Duración:** 17:58 minutos | **13 Octubre 2016**

Limpieza

Entrevistador ¿Cuánto llevas trabajando aquí?
 Limpieza No me acuerdo, desde que estaba el señor Alejandro. Ya tengo como 3 años, en diciembre van a ser 3 años porque entre como para mayo.
 Entrevistador ¿Cuántos días vienes a la semana?
 Limpieza Ahorita ya vengo toda la semana.
 Entrevistador ¿Siempre tienes todos tus materiales?
 Limpieza ajam, por ejemplo si ahorita ya se me está acabando voy rápido allá atrás y ya.
 Entrevistador Tu jefe directo ¿quién es?
 Limpieza El señor José Luis
 Entrevistador ¿Siempre tienes buena comunicación con él?
 Limpieza Si
 Entrevistador ¿Y con el personal?
 Limpieza Sí, hay algunos que no les hablo pero pues hay buen respeto
 Entrevistador ¿Realizas esfuerzos físicamente muy fuertes?
 Limpieza No
 Entrevistador Podrías mencionarme las ventajas de trabajar aquí, por ejemplo el horario, la distancia a tu casa
 Limpieza Si, si, por eso no me salgo porque así por mucho son cuatro horas en lo que acabo y yo en cuanto acabo me voy y está a quince minutos de mi casa caminando.
 Entrevistador Ah perfecto, entonces el horario y la cercanía están bien
 Limpieza Si.
 Entrevistador Y disfrutas trabajando aquí
 Limpieza Si
 Entrevistador Sabes ya lo que tienes qué hacer
 Limpieza Si, de hecho ya a nadie le tengo que estar preguntando, me la sé muy bien. Hay veces que me dicen "oye has esto" y yo digo ¡aah! ¡Pues si no me toca!
 Limpieza Bueno pero si lo hago. Pero ya sé lo que tengo qué hacer.

- Entrevistador Por ejemplo ¿Qué son esas cosas y quién te lo pide?
 Por ejemplo, la otra (persona) que venía a veces, bueno que viene los fines de semana, me decía ¿Por qué no limpias las macetas? ¿Por qué no limpias así lo de la barra? Y yo le decía "pues es que eso no me toca a mí, por ejemplo las macetas le tocan al velador, la barra pues al de la barra. Y ya ella me decía "Ah, es que yo si lo hago" no pues "Yo desde un principio te dije que te toca esto y esto y le di una lista" LA misma lista que está pegada en el pizarrón, y lo demás pues si tu lo quieres hacer hazlo pero no te están pagando por un trabajo que tú no tienes que hacer. Ese trabajo lo tienen que hacer los demás y a ellos si les pagan más.
- Limpieza
- Entrevistador ¿Tú la capacitaste?
 Si, de hecho yo la traje y yo la capacité porque se salió PATY, y yo me quedé toda la semana, pero como ya me iba a aliviar pues le hablé a ella porque se me hacía bien pesado venir toda la semana entonces hablé con el señor y le dije: "sabe qué, cuatro días" y ya después ya me vine los cinco pues ya el niño está grande.
- Limpieza
- Entrevistador Ya mencionamos las cosas buenas de trabajar aquí, ¿Algo que no te parezca? ¿O que te gustaría que cambiara para beneficio?
 Limpieza Pues para mí todo está bien
- Entrevistador Ok, ¿Has recibido algunas capacitaciones?
 Limpieza No porque yo cuando entré a mí también me capacitaron, Paty fue la que me dijo.
- Entrevistador ¿Consideras que necesitas aprender algo?
 Limpieza No pues a mí se me hace bien porque por ejemplo los días que son festivos nos hablan para que les ayudemos, ya sea que le ayude a Brayan pasándole las cosas o así.
- Entrevistador ¿Algo que quieras comentar?
 Limpieza No nada
- Entrevistador ¿Estás asegurada?
 Limpieza No, no estoy asegurada. De hecho le había dicho al señor hace tiempo que si había chance que me asegurara y dijo "ah sí, muy bien", pero ya no me dijo cuándo lo ocupa ni yo le dije más nada, ni quedamos en nada y ya no le insistí.
- Entrevistador ¿Por qué? ¿Tienes seguro por tu esposo?
 Limpieza Tenía, has de cuenta que tiene como cuatro o cinco meses que lo corrieron y está desempleado y ahorita está trabajando de jardinero y como no tiene un trabajo fijo pues no está asegurado. Y de hecho desde la otra vez me quedé pensando si me iba a asegurar y no ya no le dije nada, me quedé nomás pensando.
- Entrevistador ¿Algo más?
 Limpieza No yo creo que ya, las cosas importantes están bien
- Entrevistador Bueno, muchas gracias.
 Limpieza No, de qué

Área: Parrilla 1 hombre | Duración: 20:43 minutos | 18 Octubre 2016

Entrevistador ¿Puedes platicarme un poquito de cuándo entraste? ¿Cómo?

Parrillero Entré el 27 de Octubre, hace casi un año, me habló por teléfono Raúl que si podía venir a trabajar con él porque se fue el parrillero. Vine el jueves y el lunes ya me presenté, yo ya había trabajado con Raúl.

Entrevistador ¿Estás conforme con el horario laboral?

Parrillero Si, trabajo de 1 a 10 y está bien.

Entrevistador ¿Cuentas con todos los insumos y materiales?

Parrillero A veces batallamos en algunos productos, más con Cárnico en especial con el filete es lo que batallamos siempre. A veces pedimos 6 y traen 3 o no traen nada, no surten que porque está congelado y esos son los problemas y no se han buscado otros proveedores.

Entrevistador ¿Qué otra cosa? ¿De estructura, parrilla, cortadora?

Parrillero La parrilla sí, hay que hacer unas modificaciones, ya le he dicho al señor José Luis, lo que pasa es que la maquinaria llevaba unas cadenas de bicicleta en triángulo y esas nivelan la parrilla, siempre tiene que estar inclinada y no sé porque se las cambiaron y ahora está plana con una sola cadena y si pongo la carne de un lado se me resbala toda la carne y se me caen los soportes. Eso es lo que hay que modificar. Los fines de semana es cuando más pasa, yo tengo que poner de un lado los comales y que hagan contrapeso. Desde que entré yo les he dicho que esa parrilla no estaba bien, me cuenta que antes no estaba así, la modificaron y pues no sé quién la haya modificado y o sea en vez de modificarla para bien, la modificaron para mal.

Entrevistador ¿Algo más? ¿En tu área de trabajo...?

Parrillero A veces la campana no absorbe tanto el humo y el calor se encierra, le falta más potencia

Entrevistador ¿Y la carne no se echa a perder?

Parrillero No, de hecho algo que estamos haciendo es que tratamos de no desperdiciar nada de producto. Trato de, bueno ya hice un tipo stock y los días cómo se mueven, unos días hay más otros días menos y estar sacando rotación, cuando se va a caducar un producto pues les digo a los meseros que hay que ofrecerlo.

Entrevistador ¿Te llevas bien con los meseros?

Si me llevo bien con ellos

Entrevistador ¿Y con alguna otra área tienes problemas?

Parrillero Bueno, a veces nomás con cocina que en ocasiones se les olvida trabajar, eso es lo que yo más batallo porque se les olvida, yo ya estoy para salir y ellos nada.

Entrevistador ¿Eso es constante?

- Parrillero Si, de hecho ahorita acaba de pasar.
- Entrevistador ¿Cómo repercute eso además del retraso?
- Parrillero Pues a mí, se me pasan los cortes dos minutos y ya se paso el término y me lo regresan.
- Entrevistador Se podría considerar un gasto extra
- Parrillero Así es
- Entrevistador ¿Qué otra cosa me podrías decir en cuanto a ese tipo de fallas?
- Parrillero Pues a los meseros se les olvida, más que nada se les olvida que tienen un platillo por salir y cuando está la gente afuera en terraza pues no voltean acá y por más que uno les timbre y timbre y timbre no se acercan y ya otros dos minutos en la plancha ya se empieza a pasar de termino, se desangran, o a veces uno timbra y timbra y aunque otro esté ahí no se avisan, no trabajan en equipo.
- Entrevistador En cuanto a tu lugar físico de trabajo ¿qué incomodidades encuentras?
- Parrillero Mmm... de incomodidad pues también lo del extractor que no tiene todo el poder, cuando se me llena y se hace mucho humo no lo saca y hace que toda el área esté caliente y el aire esta como asfixiante.
- Entrevistador En cuanto a la comunicación, en el servicio, con tus compañeros, ¿Cómo consideras que es?
- Parrillero ¿Comunicación en cuanto a trabajo?
- Entrevistador Si, por decir que tienes que decirles las cosas tantas veces, para que sean tomadas en cuenta...
- Parrillero Pues a veces, depende. Por ejemplo cuando se acabó un insumo yo le pido a los meseros que digan que se nos acabó, que no tenemos filete que solo uno y ellos siguen mandando y mandando
- Entrevistador Entonces a pesar de que lo dices no es tomado en cuenta.
- Entrevistador ¿Qué otra situación pudieras comentarme en cuanto a comunicación?
- Parrillero Bueno, recientemente, no me quejo porque es mi trabajo, pero por ejemplo los fines de semana o en mesas grandes con mucha gente a mí me cargan mucho el trabajo porque los meseros saben que cocina no les responde. Por ejemplo llega una mesa de 15 y mandan 12 cortes u ofrecen pura parrilla y nada o muy poco de cocina. Yo lo considero un poco injusto porque a veces yo tengo mucho trabajo y vengo y aquí ellos platicando y no es porque la gente no quiera, sino que si hicieran bien su trabajo otra cosa sería. Lo malo es que la gente no quiere por el mismo desempeño.
- Entrevistador ¿Qué harías tú para tratar de modificar esa situación?
- Parrillero Yo ya he hablado con Talina, hay muchas cosas que podrían hacer para aligerarse la carga, para que no se les junte. Por ejemplo le he dicho a Talina que porque si le piden tortillas o aros de cebolla o la crema que ponga ahí afuera un puesto con lo que le piden, que caliente todas las tortillas y en una hielera en vez de que vayas y calientes una por una, ya de ahí las sacan y se ahorra tiempo. Me he fijado que trabajan comandas y no le adelantan, entonces llegan las comandas y mientras sacan estas dos, allá ya llevan 15

minutos esperando, a mí me ha tocado estar hasta 40 minutos esperando con los cortes.

Entrevistador ¿Y por qué no lo han hecho si se los has comentado?

Parrillero Porque ahí la que lleva la batuta es Isabel.

Entrevistador ¿Y con ella no has hablado?

Parrillero No, no hay buena relación.

Entrevistador Bien, si hay reservaciones o mesas grandes ¿a ti te avisan o te enteras ya que llegan?

Parrillero No, yo siempre llego y pregunto porque si me han platicado, por ejemplo hoy que no está muy movido no hago mucha cebolla ni mucho chile para que no se me eche a perder y pues hago poquito, lo del día. Y de repente no pues que llegó la mesa y si estaba reservada pero pues no me avisaron, entonces ya lo que hago yo es que diario que llego, llego y pregunto a Reyes, por lo mimo para prepararme.

Entrevistador ¿Ha existido algún malentendido en alguna situación?

Parrillero Al principio si yo porque yo trato de dejarle todo a Kike para que no batalle, cebolla, chiles, carbón y todo y a veces yo llegaba y no había nada, luego ya pues ya nos arreglamos.

Entrevistador En cuanto a capacitación, tú ya llegaste con conocimientos ¿Tenías alguna carrera o aprendiste sobre la marcha?

Parrillero Tengo varias carreras, soy técnico en Administración de empresas, licenciatura en matemáticas, licenciatura en gastronomía y ya trabajando en restaurantes 12 años.

Entrevistador Estando en Chaplin, ¿Has tomado alguna capacitación?

Parrillero No

Entrevistador ¿Consideras necesario?

Parrillero Si, pues como idiomas y pues las nuevas técnicas, siempre están cambiándolas todas.

Entrevistador ¿Idiomas por qué crees que necesitas?

Parrillero A mí por ejemplo porque yo estoy a la vista del cliente, llegan y me preguntan de los cortes y los términos. El inglés si lo hablé, japonés es el que me interesa.

Entrevistador ¿Qué otra capacitación?

Parrillero Estaría bien el manejo de alimentos e higiene. Y uno a grandes rasgos de lo que es la cocina internacional.

Entrevistador Si existe algún problema porque el corte no le gusta al cliente, ¿tu sales a dar la cara o es el mesero?

Parrillero Casi siempre son los meseros

Entrevistador ¿Consideras que es adecuado que sean ellos?

Parrillero Pues ya depende de cada persona, a veces son muy quisquillosos, yo solo he tenido que salir con 2 personas y son de verdad muy quisquillosas entonces, si estuviera fundado pues si

Entrevistador ¿Se realizan mejoras aquí en el restaurante?

Parrillero Si veo que se trata de tener una mejora constante en todos los aspectos, yo me he fijado también que están entrenando unos chavos como meseros y les hace falta experiencia, que les den capacitación para saber cómo ofrecer, hasta qué vinos tenemos, qué uvas. Como para vender.

Entrevistador Si surgen algunos desperfectos, ¿Se arreglan sobre la marcha o...?

Parrillero Si, casi siempre es sobre la marcha.

Entrevistador ¿Algo que quieras agregar?

Parrillero No pues yo creo que si todos ponemos de nuestra parte, si cada uno está trabajando en nuestra área no tiene que haber nada mal.

Entrevistador Muchas gracias

Área: Salón 1 mesero (hombre) | Duración 31 minutos | 20 Octubre 2016

Entrevistador Hola buenas tardes, me gustaría que me contarás un poco de tu historia aquí, cuándo entraste, cómo entraste...

Pues entré en septiembre 2012, entré de garrotero. Iba pasando y me habló Raúl y el capitán, que le dicen "el machín" ya no me acuerdo como se llama, y me dicen "Qué onda, ¿Qué anda buscando jale?" y si, le dije que sí y en eso pase por atrás y me dicen "no pues estamos ocupando de garrotero", dije "no pues cuánto me pagas" y me dijo "no pues 700 y un punto de propina, ¿Dónde estás trabajando?" y le dije "no pues ahorita estoy trabajando en el Bar&loch pero trabajé en otro restaurante de mariscos" y ya me pusieron a prueba, en una mesita a poner el servicio y ya se lo puse, les gustó y me quedé y ya estuve como unos 8 o 6 meses de garrotero hasta que se desocupó una plaza y me metieron de mesero. Necesitaban entrenarme, Raúl me daba mesitas, y en sábados o en domingos llegaba una parejita y me decía: "Cruz, agárrala" y yo era garrotero y me estuvieron entrenando y fue para una feria de abril que ya ves que se van, se fueron a trabajar y nada más se quedaron 2 meseros y yo de garrotero y fue cuando me metieron de mesero porque faltaba uno. Entonces ya cuando regresaron los demás me mandaron otra vez de garrotero y Raúl o el Ingeniero no me acuerdo dijeron "no pues ustedes se fueron", Poncho dijo que ya no iba a regresar y regresó y me mandaron a mí de garrotero y yo dije "no pues es que porque me dan de mesero y luego me quitan porque ya regresó este Poncho si supuestamente ya había dicho que ya no iba a regresar" y pues ya el Ingeniero no sé cómo estuvo que Poncho nomas duró esa semana y se salió porque ya había tenido problemas con el Ingeniero y ya me dieron a mí de mesero hasta ahorita.

Mesero 1

Entrevistador Muy bien, entonces tuviste tu capacitación previa

Mesero 1 Si, no como ahorita que los chavos ya dos, tres fines de semana y los meten de mesero. No a mí si me prepararon como 8 meses, este Poncho y Raúl.

Entrevistador Bueno, esa es tu historia aquí, ¿Qué me puedes decir de todos los cambios que te han tocado?

Mesero 1 Fueron 3 cambios, no, fueron 4 porque se fue Alejandro y se quedó Arturo y volvió Alejandro

Entrevistador ¿Y qué me puedes decir de esos cambios? ¿Cómo has sentido los cambios?
 Pues todos los cambios fueron diferentes. En el Ingeniero se dio una situación, pues fue poco tiempo y era más descanso que trabajo porque ya ves que el ingeniero le gustaba mucho salir a pasear y dejaba a los encargados, fue bueno porque fue cuando me enseñé a meserear y aprendí a este tipo de negocio, fue bonito con el ingeniero, si me gustó, solo que si era más descanso, era más relajado yo creo. Con Alejandro si fue un poco más estresante porque el metió muchas reglas nuevas que todos estábamos acostumbrados a no hacer casi nada y Alejandro metió esas reglas de que "tienen que vender esto, hacer aquello" y las juntas y que nos peleábamos con los de cocina; y ahí fue una etapa más conflictiva, yo pienso. Hubo más estrés en todo el ambiente, salieron muchos meseros y entraron otros nuevos y pues si hubo problemillas con Alejandro que había con nosotros

Mesero 1 ¿Directamente con meseros?

Entrevistador Yo pienso que con todos, es que andaba a veces mal, enojado y se desquitaba con nosotros y yo batallé mucho con él. Si le vendía bien y me lo decía pero pues yo pienso que por eso siempre andaba sobre mí, de que "tienes que hacer esto" y si necesitaba algo me regañaba y me decía sabe cuánto

Mesero 1 ¿Después?

Entrevistador Ahorita con José Luis y Raúl yo me siento muy a gusto, Raúl tiene mucha experiencia y si nos sabe acomodar y Reyes (capitán de meseros) si nos echa la mano y si nos pone a chambear. No hay tanta presión pero si hay un poquito más de trabajo y más compañerismo y pues José Luis se porta bien, casi no se mete con nosotros, se va a su oficina y hace su trabajo lo que el sabe y Raúl se encarga de nosotros, de cómo tenemos que hacer las cosas, cómo se va a trabajar, las reglas todo y si hay un problema pues Raúl o Reyes lo solucionan. Nosotros ya no estamos con que chin una bronca de una mesa, pues uno se tenía que arriesgar y ahora ellos pueden arreglar las situaciones como lo han hecho varias veces que Raúl o Reyes vienen y hablan con los clientes o nos dicen cómo hacerle.

Mesero 1 Entonces por ejemplo cuando hay algún problema con un platillo que no le gustó al cliente ¿ustedes o ellos dan la cara?

Entrevistador

Nosotros damos la cara en ese momento porque nosotros somos dueños de la mesa. Por ejemplo el otro día tuve una mesa y a una señorita le salió un cabello en un corte y ni siquiera lo probó, apenas iba a cortarle y le salió un cabello y me dice "¿Cómo ves?" y no estaba Reyes y fui con Raúl y no estaba, entonces fui con Brayán pero en ese momento le solucioné y le dije: no se preocupe, no pues mire ahorita se lo cambio, le voy a dejar el plato aquí para que vea que si se lo vamos a cambiar y que no es el mismo. Entonces fui y le dije a Brayán "oye te salió un cabello en el corte, no es nuestro ni de la señora porque era de otro color, mándale uno nuevo" y ya cuando llegó Raúl le dije: "sabes que pasó esto y esto y le cambié el platillo, le ofrecí una disculpa de que no nos había pasado y la señora no se puso de malas y no hubo problema" y ese día si lo solucioné yo. A veces me arriesgo al darle soluciones al cliente porque veo que están ocupados y yo estoy viendo la cara del señor o del cliente, igual si hubiera ido Reyes o Raúl el hubiera hecho eso, en ese momento estaban ocupados y dije bueno pues yo lo hago pero si hay veces que yo he tomado decisiones que no me corresponden y al último digo "pues a ver qué pasa". Pero los veo que son para beneficio no para mal.

Mesero 1

Ahora, pasando a otro tema: Para realizar tu trabajo ya sabes todo lo que tienes qué hacer, ¿Siempre cuentas con todo lo necesario para hacerlo?

Entrevistador

Pues a veces los domingos batallamos con los limpiadores pero porque somos muchos meseros y garroteros, somos 7 meseros y los 2 garroteros o un garrotero, somos 9 y a veces hay nomas 5 o 6 trapos y luego 3 son para trapear el cubierto; ese es el único día que batallamos pero le decimos a Raúl "oye, necesitamos trapos" y en ese momento el saca y nos los da y cuando los desocupamos se los regresamos, o sea si hay pero es que si los tenemos aquí se nos pierden, como los agarramos para limpiar la barra y luego nos los llevamos para acá y luego limpiamos las charolas pues los dejamos olvidados y lo agarran las señoras o no sé cómo e pierdan. Pero el material que necesitamos para trabajar si, para hacer la limpieza sí.

Mesero 1

¿Qué otros materiales ocupas?

Entrevistador

Pues yo para hacer mi trabajo, nomas para hacerla talacha el agua, el fabuloso que le echamos, las franelas, si necesitamos limpiar pues usamos la escalera y si se cae un platillo pues ahí tenemos la escoba.

Mesero 1

Muy bien, dentro de todas tus labores y en comparación con todo tu equipo que son los meseros y garroteros en fin de semana, ¿Consideras que hay alguien que trabaje más que los demás?

Entrevistador

Pues es que todos trabajamos, por decir yo y Reyes siempre andamos buscando algo que hacer por lo mimo de que yo quiero cuidar mi trabajo ¿verdad?, el de él es poner a nosotros a trabajar, entonces a veces le digo a Reyes "¿Sabes qué? Vamos a limpiar ese muro, esos ventiladores, vamos a hacer esto" y ya de ahí le decimos a los demás "échenos la mano, tráiganse la escalera, tráiganse el agua, o tu límpiate este" y entre todos si se hace; si

Mesero 1

hacemos caso pues. Reyes nos dice "vamos a limpiar esto" y los chavos pues reniegan verdad, lo que es Moy, Beto y Oscar si, se les entiende son mas chavillos y son mas renegones.

Entrevistador Entonces ¿Hay buen trabajo en equipo? ¿Buena comunicación?

Mesero 1 Si, si

Entrevistador ¿Estás conforme con tu horario de trabajo?

Mesero 1 Si, nomas que a veces uno quiere salir temprano pero pues tiene el horario.

Entrevistador ¿Cuándo es cuando quieres salir temprano?

Mesero 1 Pues los domingos, todos nos queremos ir temprano. A veces cuando no tenemos gente en la noche pues nos queremos ir pero tenemos que esperarnos. Pero pues eso es normal, siempre hemos hecho eso.

Entrevistador ¿Qué ventajas tiene que tu trabajes aquí?

Mesero 1 Pues el beneficio primero es tener trabajo, porque de aquí sale para mi casa, mantener a mi familia, mis gustos, mi ropa, todo, dependo mucho del trabajo y otra pues me queda muy cerquita y pues vivo aquí en Jesus María, está muy fácil y pues de beneficios pues tengo todo, de aquí tengo todo.

Entrevistador ¿En cuanto al lugar?

Mesero 1 No pues si hay algún desperfecto pues tratamos de arreglarlo

Entrevistador ¿Y qué desventajas encuentras de trabajar aquí?

Mesero 1 Pues que casi no tengo a mi familia, nomas la veo en la noche y en la mañana un ratito para llevar al niño a la escuela y pues los domingos trabajamos, los sábados trabajamos, la vida social se reduce pero pues tiene sus beneficios. Es su sacrificio pues de trabajar aquí pero pues es entendible ni modo de que descanse los domingos es cuando hay más gente. Es lo único que afecta, que casi no estoy con la familia. Por eso a veces uno quiere salir temprano o quiere descansar otro día o que tiene un compromiso porque las fiestas generalmente son los domingos entonces pues dices "Sabes qué quiero ir a una fiesta" y pues tienes que buscar quién te cubra o no hay quién o va a haber gente, pero pues es parte del trabajo y el trabajo no tiene la culpa de que las fiestas sean en fines de semana entonces pues es lo único que me afecta.

Entrevistador ¿Tienes personal a tu cargo?

Mesero 1 No, todos nos manejamos directo con el capitán, obviamente a los garroteros les damos órdenes igual que a cocina o a Brayan "sabes qué, trabaja esto así" pero pues es parte del trabajo. Son instrucciones.

Entrevistador ¿Cómo es tu relación con las otras áreas? Por ejemplo barra, cocina, caja, parrilla, no sé si limpieza

Pues con limpieza bien, no me meto con ella, o sea ella viene a hacer su trabajo y yo hago el mío y veo que si hace bien su trabajo porque si limpia bien y con ella no tengo ningún problema. Con Brayan tampoco nunca tengo problemas, el se presta mucho a lo que uno le pide, por ejemplo si el cliente quiere un corte en vez de chiles unos pimientos asados, se le ponen y Brayan no discute ni dice que no, sabe que es parte de su trabajo y nomas dice que se va a tardar y el lo trabaja como uno le dice, no se queja ni te dice que no se puede y pues si nos ayuda. Lalo también es muy buen barman a pesar que tiene poquito aquí es buen barman y hace buen trabajo y no batallamos con él para que nos de las cosas, a veces el tiempo no le da porque hay gente entonces si le dices que te trabaje algo dice "*pérame* está primero él y luego tu" y pues tienes que esperar poquito y a veces los clientes se desesperan pero pues es que si le dices "oye, me urge está bebida, se me olvidó" entonces ya, no batallas con eso, o sea si ve que hay un problema con una mesa que le falta una bebida deja lo demás y te la da rápido, nada más te dice que se la pagues rápido y te soluciona el problema, si se presta para solucionar el problema. En caja pues a veces tenemos problemillas con Andrea porque es muy corajuda pero no es mala persona, si nos da las cuentas bien y si le pedimos una factura pues a veces está fallando la impresora y pues no nos la dan y tenemos que ir con José Luis a hacerlo y es lo que a veces tardan y el cliente se desespera pero es porque a veces no tiene el equipo necesario ella para hacerlo, pero si, nomás que es *corajudilla* yo creo que a veces viene de malas de la escuela y le decimos "oye Andrea, esto" y como que se molesta pero nunca batallamos.

Mesero 1

Entrevistador

¿Y porqué situaciones se molesta? ¿qué le piden que se molesta?

Ah, es que a veces le pedimos "pon a Vicente Fernández" y dice "Ay no es que esa música no me gusta" y pues "no es que te guste, es que tienes que ponerla porque el cliente nos la está pidiendo" es en los detallitos que se molesta, o le aburre una música y pone otra que no es para el restaurante y le decimos "oye Andrea, cámbiala" y dice "Ay pues ustedes pónganla". Pero hasta ahí nada mas, no hay ni un otro problema. Con cocina pues bueno el problema que tengo yo con cocina es que a veces me sacan los tiempos no junto con Brayan, si yo mando una comanda que digo "Sabes que, sale un filete argentino junto con una pasta" y lo pongo en el comentario que sale con parrilla, no sé si no lo vean o no le hablen bien a Brayan y me sacan ese platillo antes y Brayan me dice que todavía le falta y no le preguntaron en cuánto salía y ya voy y les digo que sale con parrilla y lo tienen que aguantar y es cuando salen problemas. Es en lo único que batallo yo con ellas, con los tiempos. Como los japoneses comen su comida juntos, todo al mismo tiempo entonces mandas 5 platillos de cocina con 5 de parrilla y una pizza (porque la pizza siempre se tarda, esa no hay problema porque siempre es tardada y el cliente sabe que la pizza sale al último) y nos habla Brayan de

Mesero 1

que ya está y ya con los cortes ahí y pues salía con cocina y vamos a cocina

y no pues salen o les falta todavía 5 minutos y pues es que le pones ahí en la comanda y ya no te contestan, entonces vas con Brayan y le pides que te los aguante otro ratito y te dice que se le van a pasar de término, y pues ni modo porque quieren todo junto al centro y si les llevo primero una parte no comen hasta que esté todo.

Entrevistador Entonces, ¿Consideras que el problema es que no se hablan?
Yo pienso que es comunicación, bueno porque es lo que me pasa a mí, con lo que más batallo: con los platillos que no me salen juntos. Porque yo les mando la comanda y de todos modos voy y les digo "Sale con parrilla" y no siempre voy pero casi siempre, y le pregunto a Brayan en cuánto sale y me dice en 10 y ya voy con cocina y les digo que sale en 10 minutos Brayan, a veces yo les aviso: sale con parrilla en 10 minutos, y ya.

Mesero 1

Entrevistador Y cuando haces eso ¿Coinciden?
No, casi no coinciden. Yo pienso que es la comunicación con Brayan, yo pienso que no se llevan bien. Lo que es Isabel porque ella es la que prepara esos platillos, entonces yo pienso que ella no se comunica con él, yo pienso que si hubiera comunicación saldría todo junto o me dieran una explicación: "Sabes qué, dile al cliente que va a tardar 20 minutos, tengo mucho trabajo" y pues ya Brayan tiene que esperarse más tiempo pero ya sabríamos nosotros.

Mesero 1

Entrevistador ¿Has asistido a algún curso, capacitación?
Sí, fui una vez aquí a Jesús María a Desarrollo Económico a una capacitación de Atención y Servicio al Cliente. Si me sirvió porque lo que nos enseñaron ahí es cómo tratar a los clientes, o sea si un cliente se molesta cómo tienes que buscar la forma de no discutir con él ni que se moleste más, es darle la razón. Si el cliente dice "es que este corte está malo" y pues si te pones a discutir estás buscando el problema y lo que nos enseñaron es que no discutamos, se lo llevamos a Brayan y ya él ve que se tiene que hacer y ya no dice nada. Como esa, solución, manejo de conflictos y cómo solucionarlos. Fui a la Corona a una capacitación del agua mineral Perrier, ese casi no, era para venderlo, así como de "viene de tal lugar" y así. Los que he ido también el de Vino, de Santa Elena que vinieron aquí también el de la cerveza Stella que de dónde provenía, de Torres hemos recibido capacitaciones y particulares que a veces me dan aquí los clientes, por ejemplo este Don Luis el de los vinos me enseñó a descorchar las botellas, de dónde se tiene que quitar el plástico y cómo sacarlo, bueno eso ya nos lo habían dado en el vino pero yo lo cortaba de abajo y me dijo que es de mero arribita, o sea consejos que le dan a uno.

Mesero 1

Entrevistador ¿Consideras que te falta algún curso?

Si, muchos. Primer quisiera hablar inglés porque hemos tenido muchos clientes extranjeros como japoneses, americanos y pues a veces te quedas así como que no puedes darle un buen servicio porque dicen o te preguntan algo en inglés y te quedas ¡Chin! Lo bueno que Reyes y Edgar hablan un poquito inglés y ellos nos ayudan pero pues te obliga a saber eso para tener un poquito más de servicio y ganar una mejor propina. He estado yendo a comer a unos restaurantes, a varios restaurantitos y me fijo mucho en los servicios, cómo me atienden y cómo hacen todo el servicio y de ahí estoy aprendiendo muchas cosas. Por ejemplo el otro día fui a *Pizzagiola* y algo que yo hacía mucho y que ya no hago porque Raúl siempre me estuvo regañe y regañe y regañe es cuando a veces que entra una parejita o una persona me molesto, chin no voy a ganar dinero, porque a eso venimos y Raúl se daba cuenta que yo hacía malas caras y ya iba yo con esa actitud a la mesa, y hasta ni hablaba bien, se siente la mala vibra y Raúl me fue quitando eso y me regañaba y lo fui mejorando y ese día que fui a comer el mesero hizo lo mismo que yo hacía: me senté a comer y yo creo me vio ahí *pinchurriendo* y todo mugroso porque pues no me visto tan bien y ya me senté y pues yo sé del servicio y pues yo sé del servicio, y pues me estaba tratando como yo lo hacía y le pedía un favor, que me trajera algo y no, me ignoraba, no me hacía caso y otro mesero que estaba ahí con el al lado de la mesa se vio la actitud más diferente "cómo está joven, ¿Qué le hace falta? ¿Quiere otra cerveza? ¿Le traigo más pan?" o sea muy amable, muy acomedido, muy atento y el otro señor no, se quedaba parado mientras yo tenía mis platos con muertos o le hablaba y no me hacía caso y con actitud negativa de que "yo creo no me va a dar propina" porque uno se molesta por eso y en ese momento me di cuenta de lo que yo hacía, que ya Raúl me quito esa maña pero si agarre esa experiencia de que pues se siente; entonces yo creo que los clientes aquí que tenemos o creo que también sienten nuestra mala actitud o lo negativo que estamos y pues trato de que cuando llegue una mesita si es de una pues ya trato de mejor sonreír, aunque diga chin, o aunque lo conozca de que no deja propina pues trato de darle buen servicio porque pues es mi trabajo y pues ya lo veo de otra forma porque como ya fui de cliente y ya sentí lo que sentían mis clientes digo no pues no puedo hacer eso, se siente uno mal y a veces hasta uno ni sabe porque le dejé buena propina igual hasta yo creo dijo "Chin, si lo hubiera tratado bien, me hubiera dejado más" Eso es lo que he estado aprendiendo en varios restaurantitos que voy, el servicio, cómo están las

Mesero 1 mesas, la actitud de los clientes o de uno hacía los clientes.

Entrevistador Y esto de ir a los restaurantes ¿Tienes tiempo haciéndolo?

Ya tengo unos 4 o 5 meses, no voy cada 8 días pero si cada 15 junto algo y me voy a Cascadas, a restaurantes de mariscos, a varios, a la *Pizzagiola*, a la terraza.

Mesero 1

Entrevistador ¿Fue por iniciativa tuya?

Mesero 1 Si, pues es que dije yo nunca salía pues voy a ir a comer y eso lo estoy agarrando de experiencia.

Entrevistador Ya para terminar, ¿qué mejoras harías tu en algún área en el restaurante?
 ¿Mejoras? Pues lo que nos hace falta yo creo que José Luis ya lo vio, ya trajo unas bocinas, eso yo creo que nos hace mucha falta porque a veces aquí no se escucha y eso si nos afecta un poquito porque han venido muchos clientes de nosotros que nos dicen que la música no se escucha, o se escucha muy fuerte o no tienes música buena y por eso se puso el *Spotify* para poner más o menos música variada porque siempre poníamos lo mismo y es lo que más notamos que los clientes nos exigen porque ellos se dan cuenta de lo que está pasando y no necesitan estar todo el día. Nos han dicho de la música, del área de juegos, los clientes mismos nos van diciendo lo que está mal y les decimos "no, ya vamos a arreglar eso", el otro día vino David el que más se quejaba de la música y le dijimos que ya pusimos el *Spotify* y dijo "Ah eso es bueno, entonces ya vas a tener la música que yo te pida, nomas te falta arreglar las bocinas" y ya pues ya lo complacimos con lo que quería y ya al rato que venga Reyes a que ponga las bocinas o a ver quién las va a poner para que ya se escuche mejor.

Mesero 1

Entrevistador ¿Qué otras cosas tanto del inmueble o del personal podrías cambiar?
 No pues es que a veces falta, por ejemplo la goterita de ahí y a veces yo y Reyes le limpiamos lo que escurre cuando llueve, es lo que a veces, cosas que nos afectan y lo tratamos de solucionar nosotros. Como ya van a poner la canaleta, que ya nos hacía mucha falta porque los niños se mojan pero eso ya lo están haciendo. Yo pienso que ellos más que uno saben cuáles son las necesidades porque nosotros les decimos a cada rato, los clientes nos dicen que se mojó el niño, que no se escucha. El ingeniero es el que más se da cuenta de todo, que el pasto está sucio, que está grande y pues ya vienen y lo cortan. Yo pienso que están enterados de todo.

Mesero 1

Área: Cocina | 1 mujer | Duración 55 minutos | 20 Octubre 2016

Entrevistador Pláticame desde que entraste, ¿cómo ha sido la experiencia?

Cocinera Es que si no me equivoco llevo, voy para nueve años, empecé con José Luis Ceballos como ayudante de cocina. Que no sabía mucho de lo que...pues es que era otra carta de lo que está ahorita más corta, lo fuerte era más la carne, parrilla. Con José Luis Ceballos estuve tres años, cerca de tres años, soy mala para las fechas eh?...después estuvo el señor Arturo Rosales, con él empecé como jefa de cocina, él extendió un poco más la carta...era, este, un poquito trabajar más bajo presión, no bajo presión del trabajo sino bajo la presión de él porque era una persona muy, este muy exigente.

Entrevistador ¿Con el trabajo, o con ustedes?

Cocinera Con todo y según como viniera de buenas o de malas...este, si se le ocurría trabajar hasta después, decía que la hora de salida era hasta la una, si tenía gente nos teníamos que quedar hasta las tres, ya él decidía. La hora de entrada pues también, teníamos nuestro horario pero si se requería antes. El ambiente de trabajo era más solidario era muy solidario, había más, la plantilla era más grande la plantilla de personal te digo la carta era un poquito más extensa a comparación, este qué más...

Entrevistador Con él ¿qué era lo bueno?

Cocinera Pues es que, lo bueno te digo, que había un ambiente solidario...a él a lo mejor...como patrón a mí me dejó mal experiencia, para hablar de él como patrón me dejó mal experiencia porque trataba mal a sus empleados...a mi punto de vista. Tenía consideraciones pero también como que este, ah yo te hice un favor con esto, quédate tanto tiempo y no te voy a pagar nada. Y como que se empezó a emparejar la venta de parrilla y la venta de cocina te digo porque si ya extendió la carta, luego pasa al ingeniero y con él me quedo igual como jefa de cocina este qué más, qué más... ¿cómo puedo decir lo de...? pues se trabajó bien o sea...sí se trabajó bien nada más que en ocasiones había limitaciones, este... o quería bajar la calidad o este como que entre ellos no se ponían de acuerdo, el ingeniero y la señora Maricarmen no se ponían de acuerdo, yo siento eso, yo. El ambiente de trabajo yo lo sentía tenso.

Entrevistador ¿Por qué crees que era eso?

Cocinera ¿Por qué yo digo eso? Porque ellos se prestaban mucho para e, más el ingeniero, o sea qué es que se como que el ingeniero como que se metía mucho, este, en algo que no sabía, o sea él quería que las cosas se cambiaran a su gusto, se hicieran a su gusto no pensando en el cliente, pues, ay es que no sé si me explico.

Cocinera Como ahorita, como ahorita sigue siendo lo mismo, opina el ingeniero Raúl dice a ver cuántos clientes han dado la misma opinión, ¡es a su gusto! Pero.... pues se trabajó...este bien, pues es que me gusta lo que hago es que a lo mejor este tiempo también este y luego ya con ellos, y luego ya con ellos. Pues que de él...este...el señor Alejandro, como que vino a cambiar un poquito la...este el ritmo de trabajo como que ya con el ingeniero le habíamos aflojado...este pues el ambiente, pues normal...

Entrevistador Normal para ti ¿es un ambiente tenso, ambiente relajado?

Cocinera Relajado,

Entrevistador ¿Y con los actuales?

Cocinera Al principio con incertidumbre, ¿por qué? Porque yo no llevaba buena relación con Raúl, o sea no tenía buena relación este incertidumbre de cómo iba a ser él como persona

- Cocinera También como que ya cambiaron eso que había dejado el señor Alejandro, y de los patrones también o sea yo estoy conforme. Bueno en algunas cosas, bueno no te creas porque ya cambió, al principio Raúl venía de malas, como con todo mundo y ya como que nos fuimos aclimatando, como que todos teníamos esa espinita de cómo nos habíamos llevado antes. Pero no, yo me siento a gusto. Con todos me siento a gusto pero ahorita me siento a gusto, me siento estabilidad en el lugar, siento estabilidad en el lugar, yo pienso que vamos creciendo, de con el ingeniero hacía acá este, hay crecimiento y van mejorando las ventas; eso es lo que yo siento por el trabajo que tenemos aquí.
- Entrevistador Algo más que quieras decir en comparación con todos los cambios que ha habido
- Cocinera En comparación, pues es que cada uno es diferente y por ejemplo mira, el señor José Luis Ceballos era su fuerte, a lo que el se dedicaba, el se hizo restaurantero este, el señor Arturo era empresario y nada que ver con restaurante, el ingeniero igual su cosa es muy diferente. Tienen maneras muy diferentes de trabajar pero hasta ahorita yo no he tenido, el único problema que yo he tenido es que no me gustaba como trataba a los empleados que para mí eso cuenta mucho, también depende de cómo te vas a sentir ¿no? y de ahí en más yo me he sentido bien. Con don Arturo yo ya estaba por compromiso, bueno no por compromiso sino por necesidad, no me quería salir este es lo que te digo, me gusta lo que hago, me siento tranquila en mi trabajo. Estoy tranquila y a gusto con mis patrones.
- Entrevistador Bien, la primera pregunta se refiere a todas las condiciones de tu entorno de trabajo tanto físicas, como de ambiente, de todo. Por ejemplo la primera pregunta es ¿Cuentas con todos tus materiales, insumos, utensilios que necesitas para trabajar a diario?
- Cocinera Si
- Entrevistador ¿Qué pasa cuando en dado caso no llegas a tenerlos?
- Cocinera Que me hace falta, este, cómo se dice, pues tenemos que improvisar, buscar la manera de sacar ese trabajo.
- Entrevistador Sin problemas improvisas, ¿Pasa muy seguido?
- Cocinera Si y no
- Entrevistador Por ejemplo, para esta cuestión de los pedidos tengo entendido que se hacen cada cierto tiempo, ¿tú estás encargada de todo cocina?
- Cocinera Si
- Entrevistador O, ¿se hace un solo pedido o te entrega cada quien?
- Cocinera Bueno por ejemplo de verduras es de dos veces por semana, de Costco es una vez por semana, que según, ponle que son tres proveedores.
- Entrevistador No tienen problemas con el pedido
- Cocinera Muy rara vez, pero porque no existe el producto, bueno no mas bien no existe sino que no hay. Ellos tratan de buscar, por ejemplo ahorita Portobello no había en Costco pues ya va Raúl y va y lo busca en otro lado.

- Si ya cuando de plano pues no, pues no hay y ya.
- Entrevistador Dentro de todas tus labores ¿consideras que alguien trabaja más que otro?
- Cocinera Pienso que alguien trabaje más que otro no en mi área de cocina. Hay ocasiones que no lo haces a tiempo, pero yo pienso que esta equitativo el trabajo. Bueno es un poquito más light el de Enrique pero cuando el no tiene tanto trabajo allá viene y se mete aquí, nos ayuda y pues se va a parrilla los días que le toca.
- Entrevistador Pero todo está equitativo
- Cocinera Sí, eso es lo que pienso
- Entrevistador Regresando a esto que me comentabas que algunas cosas no se hacen a tiempo, alguna de estas cosas ¿Te afectan directo a ti?
- Cocinera Si porque tu cuentas con que ya está eso, llegas a sacarlo y resulta que ya no hay o que es muy poquito y ya no te alcanza para sacar un servicio y entonces te retrasa porque tienes que perder tiempo en hacerlo
- Entrevistador Eso nos lleva a lo siguiente, ¿Todas las funciones están delimitadas? ¿Cada quién sabe lo que tiene qué hacer?
- Cocinera Si
- Entrevistador ¿realizas esfuerzos muy fuertes?
- Cocinera No, sólo levantar el garrafón del agua (risas) no, no es cierto. No, pero algo así que tu digas un esfuerzo brutal, claro eso si te afecta pero no.
- Entrevistador Menciona las ventajas que tienes de trabajar aquí
- Cocinera El horario, de 12 a 8 de lunes, miércoles, sábado y domingo. Jueves y Viernes de 2 a 10, es ventaja porque pues saliendo puedo ir por mis hijos, ya por ejemplo jueves y viernes mis hijos se vienen para acá y no hay nada de que no los dejen entrar, y si hay problema nunca me dijeron. Para mí comparación de otros horarios que yo he tenido era muy poco el tiempo que yo estaba con mis hijos, para mí eso es una de las grandes ventajas y otra o sea que estoy en un lugar que me gusta, que estoy realizando algo que me gusta. Otra pues la distancia porque no es cerca pero no siento yo tan conflictivo desplazarme.
- Entrevistador ¿Usas transporte público?
- Cocinera Si, cuatro al día, dos de venida y dos de ida. También que me gusta mucho y tengo la oportunidad de estar con mis hijos pues está el sueldo también (risas)
- Entrevistador ¿Qué más?
- Cocinera Ay pues es que aunque haya fricción, pues el ambiente de trabajo tiene mucho que ver.
- Entrevistador ¿A qué te refieres con fricción?
- Cocinera Pues hay problemas entre meseros y cocina, ahora si que eso en cualquier lugar pero aquí la gran ventaja es que ya tenemos tiempo conociéndonos, o sea no hay tanta rotación de empleados.
- Entrevistador ¿Y por qué son esos problemas?

- Cocinera A veces por cómo ellos quieren sacar las cosas, los productos que a veces no están en la carta y ellos quieren que se les haga de tal manera y no toman en cuenta si nosotros tenemos o podemos hacerlos así; es una orden porque pues "hazlo por favor", y para empezar la manera en que piden las cosas, ¿Por qué no vienes primero y te cercioras si se puede, si no se puede, si tenemos para prepararlo" eso es lo que a mí me molesta
- Entrevistador ¿Cómo consideras el ambiente con tus compañeros?
- Cocinera Bueno, es que en cualquier lugar vas a tener problemas.
- Entrevistador ¿Qué problemas se presentan con mayor frecuencia?
- Cocinera Esos.
- Entrevistador Ok, entonces aquí en el área no tienes problemas
- Cocinera A veces sigue que no se haga el, no soy mucho de dar órdenes, no me gusta pero hay cosas que a veces digo pues no las hicieron, les pido que las hagan, se molestan y o sea me molesta que no estemos al pendiente. Porque un error en cocina no nada más es el error de esa persona es el error de los que estamos aquí involucrados en cocina
Entonces, a eso va la siguiente pregunta, si hay algún error es todo el equipo, no solamente una sola persona
Bueno depende de que, por ejemplo, salió un tecuejo y lo que nos toca a nosotros hay que buscar, limpiarle. Esa vez salió de aquel lado y este yo lo vi y le dije a Talina, retiras en la noche la ensaladera, le limpias pero retírale la ensaladera. Porque hay tiempo muerto, yo sé que no todo el día es estar trabajando y que se presta a cotorreo pero no olvidarnos que también tenemos, mas que nada es nuestro trabajo. Pues yo llegó al día siguiente y no lo hizo, y eso a mi me molesta porque ella e la que saca los postres, ella lo saco y ya viene la persona que nos ayuda los fines de semana pero no deja de ser ayudante, este ellas lo hicieron pero es problema de todos.
- Entrevistador ¿Y qué se hizo? ¿Se soluciona?
- Cocinera Pues tratamos de bueno, salió el tecuejo y salió de aquel lado pues entonces vamos a limpiar, a esmerarnos más en tener más limpio ahí, nos compraron el veneno y pues ponerle, o sea no nomas en ese momento, porque ya desde ese día no ha vuelto a moverle y a mi eso me molesta, pierdes mucho tiempo en estar platicando, yo sé cuando hago yo mi producción, yo tengo que estar checando mi producción o sea ya lo haces y ya te olvidas por completo, ya hasta que ya no tienes es cuando te acuerdas que, esos detallitos a mi me molestan. a lo mejor es una inconformidad que yo tengo aquí en cocina, con eso y que a veces en ocasiones si es muy medida "es que te salió eso" y ya ella no lo hace porque es de mi área, pues está bien pero si yo estoy ocupada y tu lo puedes hacer, se supone que en ocasiones si somos equipo y en otras ocasiones no.
- Cocinera No me gusta porque yo estaba acostumbrada, había antes más personas en cocina y todos estábamos, no sé estaban ellos al pendiente del trabajo pero pues me equivoco yo, nos equivocamos todos.

Entrevistador Hace rato me decías que en ocasiones son equipo y en ocasiones no, ¿Cuáles son las que si y las que no?

Cocinera Es que depende mucho del humor en el que se vienen.

Entrevistador ¿Es mas común que sea un "no equipo"?

Cocinera Yo lo siento así, no sé si porque me tome las cosas personal, no sé si estoy mezclando las cosas personales, cómo te diré, a lo mejor si, o sea yo me he vuelto muy moralista, a lo mejor y sí. Yo le he dicho, a lo mejor si yo tomo las cosas muy personales pero es que a mi no me gusta mezclar lo personal con el trabajo, y luego Enrique pues ya usando palabras fuertes, cuando Talina tiene ganas de dar las nalgas, Talina se olvida de su trabajo, cuando ella viene al trabajo, se le olvida totalmente que aquí lo primero que vienes es tu trabajo y eso a mi me molesta, eso es su vida personal, pero me molesta que descuidas tu área de trabajo y en tu área de trabajo ahorita somos dos, eso a mi me molesta y si digo a lo mejor pues que las de pero que no descuide, eso me molesta. A lo mejor es por ser moralista. Entre ella y yo hay fricción por eso, tu sabes que ella y yo nos llevábamos bien, ella me platicaba con quién y "pérame Talina es que no hay necesidad de que sea en el mismo ciclo" y yo si empecé a decirle cosas que a lo mejor a ella le molestaban porque casi siempre tomamos a mal lo que nos dicen y ya ella me dejó de platicar sus cosas, pero a veces van y están allá platicando y aquí hay trabajo y esta muchacha de los fines de semana, viene Vero, y a veces Vero estaba haciendo cosas que a Vero no se le paga por venir a hacer producción, se le paga por venir a ayudarnos no a hacer producción y a veces ella estaba haciendo el trabajo que le corresponde en ese momento hacer a Talina.

Entrevistador ¿Qué es lo que Vero debe hacer entonces?

Cocinera Para empezar sacar comandas, a poner lo de la barra de ensaladas, pues es que los días que viene nosotros ya tenemos que tener la producción o en lo que nosotros hacemos lo que nos falta para el fin de semana ella saca comandas. Ella trabaja las comandas. La propina es menor a la de nosotros, el sueldo no sé cuál es su sueldo pero yo tengo entendido que ella viene a auxiliarnos viene a apoyarnos.

Entrevistador ¿Tienes tus tareas bien definidas?

Cocinera Si, a pesar de que son casi 9 años si se ha trabajado diferente, cada patrón tenía su ritmo, los clientes que tenemos ahorita son muy diferentes a los que estaban antes, los clientes que estaban antes eran un poco más estrictos se podría decir, eran más estrictos, eran más especiales.

Entrevistador Tu puesto es jefe de cocina, ¿Lo ejerces?

Cocinera Yo creo que a veces me falta, no me gusta dar órdenes, cuando empezamos ya se me dijo que iba a ser jefe de cocina, se asignaron las tareas de cada uno, pienso que somos adultos y pienso que somos responsables de, no es de que "acuérdate que hay que desinfectar esto, acuérdate que tienes que hacer esto otro", pienso que no es necesario porque ya sabemos a lo que

venimos pero si a veces que yo veo "a esto ya te sabe diferente" y ¿Sabes por qué no lo hago? porque yo sé que se molestan, ves cierta molestia.

Entrevistador Si fuera diferente, ¿Lo harías?

Cocinera Pienso yo, no hay necesidad cuando ya sabes cuáles son tus obligaciones, pienso yo, si que checo "ah no tiene esto, tiene que hacer esto" o sea pienso que si hay supervisión pero te digo, le digo algo y se molesta. Yo trato de no hacer pesado el ambiente porque se trabaja muy feo en un ambiente muy pesado. Pero a ver, ya me perdí

Entrevistador Me decías hace ratito que no les dabas la orden, porque tu no quieres hacer un ambiente pesado ¿Qué es lo que tu crees que se debe de hacer para modificar eso?

Cocinera Pues es que ya cómo te digo, a lo mejor aquí ya se involucró en lo personal, no sé, ella tiene su manera de pensar si se molesta con que le digan las cosas yo nomas trato de checar que si las haga.

Entrevistador Inevitablemente si hay cosas que no se hacen...

Cocinera Yo las hago, cosas por ejemplo, detallitos pequeños que yo ya se lo había comentado a Raúl la semana pasada, uno dice "esta es mi área, mi producción es esta", Talina tiene que tener bien pues sus dosificadores con crema, si voy a descansar pues los tengo que dejar con crema, ya dosificado, a veces no lo hace, a fin de cuentas yo lo tengo que hacer. Me molesta que no lo haga porque es su trabajo, no me molesta hacerlo, me molesta porque es su trabajo. O sea no porque no venga no lo va a hacer, tiene que salir y yo cuando descanso también trato de dejar para que no se les atore, si se acaba la producción, si se acaba la pasta, así. O sea que mientras haya, tengamos a la mano las cosas para bueno no hay, se acabó, pero hay para sacar porque se vendió mas, bueno yo lo hago para que cuando llegue ya tengamos con que empezar y se mide, o sea "no es que ya no hay empanadas de carne, se acabaron las que tenía hechas" pero tengo yo para hacer, si yo tengo, yo lo hago ¿no? o sea hago ara salir al paso de ese momento, ahí como que estamos muy cortos, este es mi trabajo y ya.

Entrevistador Me comentaste que entraste como auxiliar de cocina y luego el cambio a jefe de cocina, obviamente recibiste capacitación durante el tiempo que estuviste de auxiliar, ¿Después de eso recibiste alguna capacitación?

Cocinera Si, no me acuerdo. Con el Ing. Arturo vino un chef luego el nos mandó, nada mas que en aquel entonces no daban constancia, ahora si dan en Secretaría de Turismo, n me acuerdo como se llama el curso, creo que es Higiene y manejo de alimentos. Después tomé el mismo con el señor Alejandro y con ellos el mismo. Con el ingeniero antes de empezar tomé, me mandó con Simone y ya.

Entrevistador ¿Consideras que necesitas tomar algún otro curso?

- Cocinera Si, de actualización, por ejemplo, de emplatado, de presentación más que nada de presentación. A mi no me gusta mucho lo gourmet, se me hacen combinaciones o ves los platos muy bonitos pero no me gusta. ¿Sabes? A mi me gustaría estudiar gastronomía pero lo de criollo, la comida criolla porque haces uso de lo de aquí, lo de nosotros. No te metes tanto a cocina internacional y a parte me gustaría aprender a mí más como usar las especias, pero por ejemplo en la criolla manejan todo eso.
- Entrevistador Dentro de tu área de trabajo, ¿consideras que se realizan mejoras?
- Cocinera La veo estancada. Creo yo que si nos falta tanto a Talina, Enrique, bueno yo no sé si Enrique en sus años joviales haya tomado un curso pero nosotros estamos, somos que se les dice ¿líricas?
- Entrevistador Empíricas
- Cocinera ¡Empíricas! Hemos aprendido sobre la marcha por eso yo pienso que estamos estancados porque no hay alguien que este ahorita del que podamos nosotros aprender más. Y yo por ejemplo pienso en actualización, si en lo personal para mí pero más para el lugar en el que yo estoy, no dejarlo así plano ¿por qué? porque están abriendo muchos restaurantes, están innovando, nosotros también innovar, no perder el concepto pero si innovar el concepto que tenemos.
- Entrevistador En cuanto a tiempos de entrega de servicio, ¿cómo consideras?
- Cocinera Pienso que está dentro de lo límites, o sea no siento yo que se tarde, que obviamente los meseros quieren que salgan las cosas rápidas pero aquí casi todo se hace al momento, o sea no, te digo, varía la manera de trabajar, anteriormente yo tenía mi barra caliente donde yo tenía todas las salsas que yo trabajaba yo las tenía calientes. Llegaban y pedían una pasta, yo ya ponía la pasta en el sartén, la pasta, sarteneaba una vez y al plato, ¿cuánto te gusta eso? 3 minutos, y eso ya es mucho y en eso salía un platillo de primer tiempo, aquí no, lo tenemos frío y tenemos que calentarlo, ya ponerle la pasta y yo le sarteneo un poquito más porque en dos minutos la pasta no agarra el sabor de la salsa. los meseros quieren, siento que a veces quieren más rapidez que calidad. Lo de la barra caliente funcionaba para rapidez, pero a veces si nos regresaban, "denles otra sarteneada" por lo mismo porque a veces el sabor no quedaba, como si te comías la pasta y ya la salsa aparte.
- Entrevistador Veo que hay una lista de los tiempos estimados, ¿Si se cumple?
- Cocinera Si, ahora si que depende también de la cantidad de comandas que tengamos y que tan pensado este el trabajo de cocina, ahí si varía pero si tratamos de que salga lo que dice la tabla o si se puede menos, en menos.
- Entrevistador Ok, en cuanto a comunicación con otras áreas ¿consideras que es buena?
- Cocinera Si, (risas) ¿Por qué? Ay porque debe de ser así. Bueno es que yo no me llevo muy bien con parrilla, pero es que no sé por qué, nunca ni con Lalo.
- Entrevistador ¿Pero por qué?

Cocinera Yo estaba acostumbrada a como se trabajaba antes entonces como se trabajaba antes era parrilla y cocina, era mas lo que salía de parrilla nosotros teníamos que sacar varias guarniciones de aquí, a veces nosotros, yo empiezo a sacar comandas y me piden guarnición de allá, eso en ocasiones atrasa, antes no, o sea el sacaba sus guarniciones no había tanto de sacar guarniciones de acá o cambiar guarniciones por algo de acá porque a nosotros eso nos quita tiempo cuando no está contemplado en la carta. Pero si hay, o sea lo trato de que la comunicación que haya sea, es que se me va la palabra, este... si lo que se refiere a cocina y a parrilla "en cuánto tiempo"... que antes había más comunicación, cuando estaba Lalo porque para el momento de hacer los pedidos "ah me pides por favor esto" o "me encargas por favor esto", o vas y agarras algo de verdura "agarre lo último, ¿vas a necesitar?" "eso ya se acabó". Y por ejemplo ahora usaron y nunca me avisaron que ya se había acabado, también a lo mejor por eso es el choque, o te digo o sea con Lalo me decía "voy a hacer pedido de cárnico, ¿Van a hacer pedido?" ah pues ya y ahora no, jamás asa por aquí para decirme si vamos a pedir algo.

Entrevistador ¿Y no se lo has comentado?

Cocinera Una vez le dije, si se lo dije. Ahora si no sé si soy yo o qué.

Entrevistador ¿Qué otra cosa?

Cocinera Y pues con los meseros si, nomás con esos detallitos que a veces vienen y tienen una manera diferente de hacer las cosas "lo haces por favor" y no pues pérame, yo todavía no sé si puedo. Esos detalles son los que no me gustan. Pero igual yo siento que no es algo como para no querer trabajar, pues lo bueno es que ya nos conocemos.

Entrevistador ¿Qué consideras que esté retrasando tu trabajo o tus labores y que se pueda cambiar?

Cocinera Atrasando no, yo más bien siento que estamos estancados, o sea estamos estancados, estamos en el mismo punto y eso es lo que no me gusta.

Entrevistador ¿Algo más que me puedas comentar?

Cocinera Las instalaciones. Por ejemplo el desagüe, el techo, las goteras... porque también hay goteras aquí. Es que también eso, como que veo la cocina y así como que está deprimida. Y creo que arreglar todo eso, pintar, arreglar. El piso, o sea ya viendo lo de instalaciones. y pues ya eso sería todo

Área: Salón 1 hombre | Duración: 14:07 Minutos | 24 Octubre 2016 (Barra)

entrevistador cuéntame un poquito del tiempo que llevas trabajando aquí, como empezaste, todo lo que has aprendido desde que entraste

barman lo que pasa que como yo vengo de una empresa muy exigente, se va a un extremo muy difícil y aquí se me hizo más fácil poder adaptarme, por eso en ese aspecto si me siento bien

entrevistador ¿Cuánto tienes trabajando aquí?
 barman casi el año, 10 meses tengo
 entrevistador ¿Entraste en noviembre del año pasado?
 barman si
 entrevistador ¿En la empresa anterior también estabas encargado de barra?
 barman si
 entrevistador ¿Cuántos años tienes de experiencia en la barra en total?
 barman como unos 12 años
 entrevistador ok, bueno ya pasando un poquito a todo lo que es por ejemplo tus instalaciones, tus herramientas, tus insumos ¿cuentas con todo lo necesario para hacer bien tu trabajo o de repente tienes que hacer alguna maniobra o improvisar como para llevar a cabo tu trabajo?
 barman Si, si tengo todo. Muy rara vez que si falte y tenga que hacer esas maniobras raras
 entrevistador Bueno, ¿en cuanto a las instalaciones, no sé, la tarja, la misma barra, todo, no tiene desperfectos o algo que tu digas esto se puede mandar a arreglar o estaría mejor...
 barman no, está bien
 entrevistador ¿tienes algún ayudante o todo el tiempo estas tu solo?
 barman regularmente estoy solo, me ayudan muy de vez en cuando, últimamente los domingos me ayudan un ratito
 entrevistador ¿Quién te ayuda?
 barman Reyes
 entrevistador Tus compañeros directamente son meseros ¿tienes buena comunicación, o de repente no te escuchan o se les olvida recoger su bebida?
 barman pues yo digo que es buena, nomás que se les pasa a ellos detalles
 entrevistador ¿Qué haces en esos casos?
 barman le comento a Reyes el detalle
 entrevistador ¿y se toman medidas al respecto?
 barman la verdad no sé porque no me dicen nada, la otra vez si le dije, yo no sé porque, si me molesté, y no me contestó nada, no me dice qué vamos a hacer, nomás dice "estaré al pendiente de ese detalle"
 entrevistador ¿y con el mesero directamente no platicas o no lo comentas?
 barman con algunos si, unos se prestan más que otros para platicar
 entrevistador ¿Qué tipos de malentendidos o de detalles llegas a tener con ellos?
 barman detalles que... me piden algo especial pero el mesero no me lo dice y yo lo hago como regularmente se hace y ese pequeñito detalle en un domingo si me afecta mucho porque yo lo que quiero es hacer todo, hacer mi trabajo y no quiero detenerme y eso si me molesta porque me quita tiempo
 entrevistador Ok, lo que te molesta es ¿Qué no te den las especificaciones a tiempo?
 barman porque no importa si el cliente pide pasas o lo que sea, nada mas con que te

lo especifiquen, para ahorrar tiempo, un día tranquilo como sea, no afecta mucho en el servicio

entrevistador Tu horario de trabajo ¿es bueno, te gusta, no te gusta, por qué?

barman si está bien, yo digo que está bien, si

entrevistador ¿Cuál es tu horario?

barman de 2 a 10

entrevistador ¿Todos los días?

barman Sí, que más quisiera salir más temprano (risas), no, si está bien. De repente si me molesta clientes que se quieren quedar más tiempo, que a las 11 o 12, no se

entrevistador ¿Tienes vehículo propio o te desplazas en transporte público?

barman Propio

entrevistador ¿Y no batallas con la gasolina o algo así que tengas problema?

barman no lo que es bicicleta

entrevistador ah perfecto

entrevistador ¿Vives lejos de aquí?

barman no

entrevistador ¿Cómo consideras el ambiente en general con tus compañeros?

barman bueno

entrevistador ¿Por qué lo consideras bueno?

barman porque no hay roces, o confrontaciones fuertes

entrevistador ¿con cocina o con parrilla?

barman no en lo personal no, aquí si acaso con cocina, es el segundo que tengo de contacto porque a veces pido hierbabuena o hierbas, fresas, cerezas, dos tres cositas

entrevistador ¿y cuando se los pides no hay ningún problema o batallas un poquito para que te lo den?

barman no hasta eso que no

entrevistador conoces perfectamente tus funciones, lo que tienes que hacer, tus pedidos, tú los haces, todo, todo

barman si

entrevistador Ok, bueno ya tienes muchísima experiencia en esto de barra ¿has aprendido algo nuevo desde que entraste aquí?

barman pues no nada

entrevistador ¿Consideras que tienes que aprender algunas cosas?

barman si pues si hay cosas nuevas

entrevistador ¿y cómo que te gustaría aprender y que consideras necesario para tu trabajo que tengas que aprender?

barman Pues, ¿Qué será? Mas coctelería

entrevistador Tú con el cliente no tienes casi contacto, ¿O sí?

barman no casi no

entrevistador ¿Has propuesto mejoras dentro de tu área de trabajo?

barman no

entrevistador ¿No las has propuesto porque no se necesitan o solo porque no?

barman Porque, en un principio me dijo Raúl y entre otras personas también me dijeron que el dijo "aquí no me van a decir que es lo que tengo que hacer, aquí se va a hacer lo que nosotros digamos, no vamos a aceptar sugerencias ajenas, no está bien" y pues nomas por eso, pero no hay problema con eso. lo que si tengo ganas de sugerir es, pensé que ya iban a hacer una junta, y yo quería expresar ese punto, es respecto a la comida del personal: yo no siempre puedo comer comida irritante y ese es un problema aquí y no solo aquí sino en todo el estado y pues acostumbramos aquí cosas irritantes y yo no siempre lo tolero y eso a veces batallo que hicieron no se enchiladas, yo no puedo comer eso, es un ejemplo

entrevistador ¿Tienes algún problema de gastritis o algo así?

barman no pero... no quiero llegar a eso

entrevistador Claro, ¿y no lo habías comentado antes?

barman no

entrevistador Bueno la comida irritante pues si todo mundo sabemos qué tipo de comida es ¿no? ¿Qué sugerencia tendrías tu para esto?

barman que la hagan más suavcita, no tan agresiva, bueno para mí estomago

entrevistador Por ejemplo verdura, o que se haga sin grasa o sin picante ¿Cómo?

barman menos picante, menos grasa, incluso la otra opción es que la hagan más neutra y si tu aparte quieres echarle salsa, pues está aparte, tu le echas la que tú quieras

entrevistador ¿Alguna otra sugerencia que tengas?

barman no por el momento

entrevistador ¿Algo que no hayamos comentado y tú quieras comentar respecto a lo que estuvimos hablando?

barman no

entrevistador eso sería todo, muchas gracias

Área: Salón 1 cajera | Duración: 16 minutos | 07 Noviembre 2016

entrevistador Son preguntas acerca del ambiente, el clima, este las instalaciones y todo va enfocado a eso, pues a la comunicación que se presta y son en realidad muy sencillas. Y bueno la primera pregunta es ¿podrías describir un poquito como entraste aquí? ¿Cómo llegaste? ¿Si has cambiado de puesto, como ha estado tu historia?

cajera Mi hermano trabajaba aquí era... pues trabaja aquí y todavía no estaba el señor José Luis hace como dos años estaba otra persona y necesitaban hostess entonces entré a trabajar sábado y domingo como hostess, después ¿Qué será? Como en junio 2014 creo más o menos que entre pues estuve

trabajando hasta diciembre sábado y domingo, luego en diciembre yo pedía permisos porque bailo, bueno bailaba entonces todo el tiempo salíamos de viaje a las presentaciones, tons yo pedía muchos permisos, hubo un tiempo en el que el anterior dueño ya como que dijo no ya no más y pues el ya no me quería dar permisos, yo me quería ir de vacaciones y pues dije "ay pues adiós, no voy a trabajar". tons me salí y ya, y después ¿cómo en qué será? como... bueno no sé, después ya se fueron y ya fue cuando entré. Pero mi hermano seguía trabajando aquí, entonces como para el 10 de mayo y esas fechas fuertes pues me mandaron llamar para si podía apoyarlos en la puerta pero nada más por fechas, diez de mayo, día del padre y así tons si venia y ya después me volvieron a ofrecer como venir fines de semana igual como hostess y ¿qué habrá sido? como en julio pero del año pasado, 2015, y ya volví a entrar, sábado y domingo, normal, y en diciembre la cajera se salió, entonces pues ya me ofrecieron el puesto de la caja pero toda la semana ¡y ya! lo pensé, analicé y dije que estaba bien y sí.

- entrevistador Entonces entraste en enero ¿se podría decir?
 cajera ajá, desde enero estoy en la caja
 entrevistador Y ¿Qué tal te ha parecido aquí pues el cambio y todo?
 cajera la verdad es que es demasiado flexible y demasiado tranquilo, o sea por lo mismo de la distancia pues me queda muy bien y luego pues está tranquilo, no es como que tenga que hacer miles de cosas, aquí en el trabajo, realmente estoy todo el día prácticamente desocupada, tons me dan permiso de hacer tareas, no sé, incluso a lo mejor ocupar la otra computadora si la necesito, pues llego después de la hora que debería entrar, yo llego más tarde, es como muy flexible en ese aspecto y es por eso que me acomoda bastante
 entrevistador por la flexibilidad
 cajera me han dado facilidades
 entrevistador Muy bien, entonces materiales o insumos que necesites para desarrollar tu trabajo ¿Cuáles serían?
 cajera mmm... es que realmente no, o sea, en la caja absolutamente nada, los sábados sigo de hostess, de apoyo, todo lo tengo, o sea, digo, a diferencia de como la caja, no me puedo venir así, vengo como de taconcitos, arreglada, el saquito y así, pero son cosas que igualmente tengo entonces algún material extra que requiera pues no
 entrevistador ok lo sábados que estas en hostess ¿no estás en caja o sea estás en los dos lugares?
 cajera no nada más estoy de hostess y ya hay otro cajero, los días que yo descanso y los sábados que soy hostess hay otro cajero
 entrevistador En cuanto a horarios y esto también estas bien ¿no?
 cajera si
 entrevistador ¿Tu estás asegurada?
 cajera Este no sé, no creo, ya lo sabría ¿no? por parte del trabajo, no

entrevistador Ok ¿entonces por la escuela? muy bien

entrevistador Bueno me comentas que son dos días los que estas de hostess y esta otra persona en caja, cuando llega esta persona ¿se te carga el trabajo a ti de alguna manera?

cajera ¿Cuando él está en caja? Sí, bueno no se me carga no es como que diga hay es muchísimo trabajo pues porque si hago cosas que yo no debería, o sea por ejemplo ¿qué será? O sea por ejemplo las facturas, digamos que del 100% que se deberían de hacer o sea que llegan esos días pues es el 50 y si no varía, a veces las hace a veces no

entrevistador ¿Por qué crees que sea esto?

cajera no sé, yo creo que, no sé, o sea se le olvida, le da flojera, no sé, igual y porque es el hijo de José Luis no sé a lo mejor siente como mas apoyo de su papá, no sé, pero igual no es algo que me moleste, o sea no pasa nada

entrevistador ¿Qué otra cosa es la que consideras que podría hacer?

cajera pues el corte también lo hago yo, del sábado por ejemplo los domingos y de los domingos, bueno generalmente lo hacemos el lunes pues porque hay domingos que descansamos y Raúl no hace el corte, lo hace José Luis entonces los domingos que descansa José Luis y hago el corte, pues no mucho, son detallitos pero insignificantes, por ejemplo que ocupan las pilas para llevárselas a las personas, o la tableta siempre que llevo yo, o sea domingo que está abierto y los sábados, dos días seguidos que está en la caja siempre los domingos todo esta descargado, son cositas como equis, poco importantes

entrevistador O sea por ejemplo ¿tú pones entonces a cargar las pilas? ¿y cómo afecta eso por ejemplo a tu servicio o al cliente?

cajera si afecta a la hora que los meseros piden, o sea si yo no las checo en cuanto llevo, que esté todo cargado, a la hora que ellos me lo piden esta descargado y pues no muestran el display de postres ni como tal, entonces se los digo no, entonces diariamente se registran las ventas pues porque de la vista nace el amor, por eso mismo está mal, pues ahí es un punto menos para ellos

entrevistador Claro, porque no es lo mismo que te lo platiquen a que tu lo estés viendo ¿no?

cajera exactamente, a mí en mi trabajo no me afecta directamente no, a lo mejor al restaurante y a los meseros si

entrevistador Claro, muy bien, ¿Qué otra cuestión más o menos de ese tipo?

cajera pues no, nada mas

entrevistador ¿Cómo consideras el ambiente entre tus compañeros y tú?

cajera mis compañeros y yo, mmm... pues bien muy tranquilo, obviamente depende de cada mesero, pero desde que yo llegue es como mucho de respeto o sea no doy pie como a que me falten al respeto o que, o sea no, aparte que también no considero que tenga muchas cosas que hablar con ellos, así que siempre ha sido como mi trabajo, tu trabajo o lo que tengo

que hacer, pero ya de ponerme a platicar "¿cómo está tu esposa?" o así no

entrevistador ok todo muy profesional

cajera exacto

entrevistador tú que estas acá en salón, ves directamente muchas cosas, o sea, tú me cuentas que con al menos contigo es muy respetuoso todo ¿Cómo lo ves entre ellos? ¿Entre los demás?

cajera Es que depende mucho de cada mesero ¿no? Como hay muchos niveles de edad, o sea hay desde chavillos de 16 hasta pues no sé, señores de 50, 55, entonces como que seccionan mucho, es como de con el trabajo bien, con unos bien, por ejemplo hay meseros que son como demasiado independientes que no hablan con nadie o son súper aislados pero en cuanto a la hora de trabajar, cuando son menos que es en fin de semana que son pocos, se cuidan mucho, los fines de semana que son más ahí es cuando como que están más seccionados y no trabajan tanto en conjunto, no se a que se deba pero fines de semana yo los veo como más dispersos, igual no sé si se deba a que hay más gente o que hay diferentes edades, entonces no sé si se deba a que hacen como sus grupitos, pero yo los veo que trabajan mejor cuando son menos, igual puede que se deba a que hay menos trabajo

entrevistador ¿Ves algo que te llame la atención como cocina, parrilla, barra, panadería?

cajera no ¿que yo quisiera hacer?

entrevistador o sea que tu consideres como...

cajera ok ¿algún conflicto de adentro? pues no.

entrevistador ¿Cómo consideras la comunicación con tus jefes y tus compañeros de trabajo?

cajera Es regular porque cuando hay juntas, la verdad, ay no sé si está mal, cuando hay juntas, este, por mi horario o no sé si porque no... ellos no consideran que es importante que yo, como cajera, esté dentro de las juntas porque hablan más como del servicio que se le ofrece directamente al cliente, de esto es lo que tratan las juntas. Entonces cuando hay cosas que sí influyen un poco en lo que es mi trabajo, yo no me entero porque no participo en las juntas y a ellos se les olvida, este, darme esas instrucciones a mí y eso también afecta en el servicio que hay, que se le da al cliente, indirectamente, pero sí, sí afecta.

entrevistador ¿Cómo qué tipo de situaciones se pueden dar o se han dado? Promociones a lo mejor que no te avisan o...

cajera Bueno eso, igual no, se me da esa información, pero igual ahí no afecta tanto porque el mesero me da, o sea, me avisa a mi jah tal cosa pasó! o sea igual ya lo sé hasta el momento en el que tengo que aplicar, no sé un descuento o mandar cosas, pero igual, o sea no afecta digamos tanto porque se me da la información en el momento y yo hago el movimiento en el momento. Yo, lo que afectaría cuando hablando de la computadora que te decía, se cambió el orden como de apagarlas, antes ellos apagaban una

computadora y ya después ya fui yo, y esa no sé, no me, no se me avisó, entonces ese día por ejemplo, yo no apagué la computadora y se desconfiguró con todos los sistemas. Entonces, por esa razón, este, ahorita dejaron de servir computadoras. Entonces el servicio sí [se] afecta mucho porque los meseros dejan de tener, este, computadoras donde comandar y comandan, por ejemplo, en vez de comandar en dos diferentes computadoras solamente comandan en una, entonces se retrasan. Cuando son por ejemplo. Eso pasó una vez en un domingo. Entonces, ese domingo hubo mucha gente, entonces se retrasaban todos porque, porque había pocas computadoras para comandar, entonces todos estaban como formados para que pudieran comandar; y así, esas cosas afectan mucho, y afectan más porque, te decía esa vez que, si yo tuviera la capacitación para arreglar esas computadoras sería mucho más fácil y más sencillo, y yo no tendría que esperar a que vinieran a arreglarlas y porque son cosas que son muy fáciles de hacer y son muy sencillas, pero igual como no sé, a lo mejor, apretar el botón que dice “sí” o donde dice “reparar el daño tal”, entonces es por eso que yo consideraría que sí ayudaría una capacitación, que realmente es muy sencillo porque es un programa que, que realmente dice ahí “aquí pícale para hacer esto”, entonces obviamente sí, sería muy fácil y agilizaría aquí las cosas más.

entrevistador Muy bien. ¿Algo más que quieras agregar?
 cajera No, es todo

Administración 1 hombre | Duración: | 07 Noviembre 2016

Entrevistador Buen día ¿puede contarme un poco sobre su historia en el Restaurante?
 Administración Pues yo llegué en marzo del año pasado y obviamente yo no tenía ninguna experiencia en el ramo restaurantero. Me apoyé mucho en la parte operativa con C. Alcantará, el fue el que me estuvo explicando los platillos, cartas, precios y por mancuerna nos complementamos, ahorita o creo que está funcionando la parte administrativa y operativa, creo que está funcionando muy bien, creo yo. Tenemos áreas de oportunidades como todas las empresas, siempre hay áreas de oportunidad, tratamos de identificarlas y le ponemos un plazo, ponemos un responsable, una fecha para ir avanzando.
 Entrevistador ¿Tienen objetivos claros y con fecha?
 Administración Tratamos de que sean claros y con fecha de cumplimiento, regularmente hacemos una reunión, de hecho, yo le puedo mostrar aquí la forma que los hacemos y bueno algunas de las veces hemos contemplado los comentarios que no hace el personal de cocina, parrilla, capitán de meseros.

Entrevistador ¿Qué tipo de comentarios?

Administración Por ejemplo el capitán de meseros, a sugerencia del capitán de meseros que fue el primero que comenzó que metiéramos el *Spotify* para la música porque los clientes nos decían que ya hasta conocían los discos que teníamos, entonces este bueno, lo hicimos. Contratamos el *Spotify*. También a comentarios de ellos vamos a mejorar lo que es el sonido ambiental, ya tenemos el amplificador, ya tenemos las bocinas, ya contacté un ingeniero de sonido que espero venga la próxima semana para que nos cotice el trabajo de ese tipo. En cocina hemos trabajado en el control de los inventarios, donde yo les explico a ellos que tener inventario representa dinero, no podemos tener una gran cantidad de inventario pues es dinero amortizado allí, entonces tratamos de controlar los inventarios. Ahorita el siguiente paso, eso creo que ya lo logramos, el siguiente paso es balancear los costos de lo que compramos, es decir por ejemplo puede haber semanas en las que me piden productos de bajo precio entonces pues uno contento, ¿verdad? porque uno dice "pues ya, fue poco lo que voy a pagar" pero la siguiente semana puros productos de los caros, ejemplos: salmón, es caro, el aceite de oliva es caro, el aceite de oliva extra virgen es más caro, entonces hacerles una listita de productos caros y baratos entre comillas y balancear los pedidos, para que sea una cantidad más o menos normal por semana, eso me va ayudar a mí a planear los gastos, porque no estoy, no voy a estar a la expectativa de que "hoy cuánto va a ser". No si ya más o menos tener un estimado de cuánto. Ese es el siguiente objetivo en cocina, tener una planeación basados en costos. De hecho parte de de lo que estaba haciendo ahorita era en los últimos dos o tres meses han subido considerablemente. Me he fijado en qué productos son, creo que son los de exportación.

Entrevistador ¿Se cuenta con todos los materiales o insumos? Por ejemplo en su área que es administrativo ¿Cuenta con todo lo que necesita?

Administración Sí, yo realmente para la parte administrativa lo que necesito es una computadora, acceso a internet, impresora y algo de papelería, no se requiere mucho más

Entrevistador ¿La computadora es de uso personal?

Administración Si, es de uso personal.

Entrevistador ¿Usted es el único encargado del área administrativa?

Administración Si, de hecho, está en los planes desarrollar a alguien más, alguien que me apoye

Entrevistador ¿Qué ventajas o desventajas tiene laboral aquí?

Administración Pues que no genera mucho estrés, porque si tú tienes, si tu controlas toda la parte administrativa y los insumos los tienes a un buen nivel de inventarios, realmente es más tranquilo.

Entrevistador ¿Y desventajas?

- Administración El horario a veces en la noche se alarga demasiado, el personal yo entiendo que a veces el personal se quiere ir entonces si hay gente pues tenemos que quedarnos hasta que se vaya.
- Entrevistador Respecto al personal ¿cuáles son los conflictos que se presentan con mayor frecuencia?
- Administración Los más frecuentes es la velocidad del servicio, que a veces los meseros quieren que se les atienda a ellos primero. Por ejemplo se basa en una secuencia de las comandas, en ocasiones hemos visto que hay personas muy especiales que si tenemos que adelantarles su comanda, pero es muy raro que llegue a veces un cliente muy exigente y que quiera servicio rápido.
- Entrevistador ¿Qué se hace en esos casos?
- Administración Se le adelanta su pedido, su platillo
- Entrevistador Pero ¿ustedes tienen que intervenir? ¿O ya entre cocina y meseros?
- Administración No, normalmente se ponen de acuerdo capitán de meseros y cocina, normalmente. Nosotros casi no intervenimos mucho. ¿Cuál es una ventajota? Que los meseros ya conocen a la gente y conocen a sus clientes y los clientes los conocen a ellos, entonces ya eso ayuda bastante
- Entrevistador ¿Qué otro tipo de problema?
- Administración De conflictos hay la falta de productos, pero no porque no lo tengamos contemplado en el inventario sino porque se nos acaba. Puede haber un día muy bueno en el que se consume todas las cebollas, por ejemplo, entonces tenemos que andar a las carreras "¡oye! ya no hay cebollas, ya no hay limones"
- Entrevistador ¿Cuál es la solución que se le da cuando se termina?
- Administración Pues C. Alcantara o yo nos vamos a comprar depende el que esté, pero siempre estamos uno de los dos, entonces el tiempo de reacción son nos 10 ó 12 minutos en lo que vamos aquí a Maravillas a traer el producto que hace falta
- Entrevistador ¿Y no se les avisa antes? O ¿eso pasa en el momento?
- Administración Em, estamos trabajando para que se nos avise antes "queda poquito, avísame",
- Entrevistador Bien, ¿hay rotación de personal?
- Administración No rotación no hay, tenemos ya casi un año sin rotación.
- Entrevistador ¿Faltas?
- Administración Faltas es muy raro, los retardos son más comunes, es si es muy común.
- Entrevistador ¿Con que se justifican los retardos?
- Administración "Que no pasa el camión". El camión es ahorita el tema de moda de ahorita.
- Entrevistador ¿Cómo considera que es la comunicación con usted por parte del personal?

Administración Yo he tratado de propiciar que sea una comunicación abierta, una política de puertas abiertas, ellos pueden venir aquí a la oficina y hablar conmigo del tema que quieran. A lo mejor no encontramos una solución de momento pero yo que les pido pues "dame chanza, yo lo pienso y encontramos una solución a los conflictos", programar sus vacaciones por ejemplo y creo que hasta ahorita si hemos encontrado las soluciones a todos los problemas que traen.

Entrevistador

Administración Pues es mi pensamiento, el ganar-ganar. Porque cuando no ganas, cuando haces sentir que pierde la otra persona yo entiendo que esa persona te la va a cobrar, lo peor es que no sabes cuándo y cómo entonces no lo puedes planear.

Entrevistador ¿Considera que hay problemas de comunicación entre el personal?

Administración Si, si hay, sobre todo cuando hay mucha gente, el querer dar un servicio muy rápido los estresa entonces al estresarse se bloquean, yo como trato de solucionarlo es estando allí con ellos y preguntarles ¿cómo vas?, ¿qué necesitas?, ¿qué puedo hacer para ayudarte? Tranquilos, si hay que dar el servicio, pero no vamos a hacer milagros. Especialmente los fines de semana.

Entrevistador ¿En algún área en específico o todas?

Administración Entre cocina, los problemas son entre cocina y meseros. Parrilla y panadería están creo que muy bien

Entrevistador ¿Se ha hecho algo para tratar de limar esa dificultad?

Administración Si, hemos tenido juntas con ellos, juntas en donde ahorita no recuerdo el nombre, se platican a ver qué problemas tienen entre ustedes, que podemos hacer para solucionar, sí, aquí en la oficina nos juntamos

Entrevistador ¿Ha visto mejoría?

Administración Si, si definitivamente.

Entrevistador Cuando existe, por ejemplo, algún problema con el cliente ¿ustedes salen a dar la cara como dueños?

Administración Si, el C. Alcántara es el que atiende todo ese tipo de problemas, se nos avisa y el C. Alcántara va y lo arregla, obviamente escuchándolos primero y después darle solución si se puede inmediatamente se lo hacen y si no se les ofrece una cortesía o un descuento o algo por el estilo

Entrevistador Bien ¿ha tomado alguna capacitación que le ayude a mejorar el trabajo aquí?

Administración La única, la única capacitación que recibí fue la que me dio la antigua administración, una introducción y en el banco me enseñaron qué cuentas, cómo manejar una cuenta, qué era un punto de venta, la nómina, ellos bueno, gracias a Dios fuera de sus horarios me dieron esa capacitación.

Entrevistador ¿Considera que debería asistir algún tipo de capacitación?

Administración Estamos muy al pendiente de lo que nos manda la secretaría de Turismo y ellos nos mandan qué curso es y nosotros definimos quien debería de ir y ya en una ocasión me tocó participar en uno de los cursos que mandó la Secretaría de Turismo, se llamó proceso de mejoramiento continuo.

Entrevistador ¿Considera que funcionó?

Administración Pues es que yo tengo experiencia en lo que es la mejora continua pero este taller fue enfocado al ramo restaurantero, pues de que sirvió si sirvió. Me gustaría algo sobre finanzas, han estado promocionando el de finanzas para no financieros, creo que va enfocado a negocios.

Entrevistador ¿Algún otro?

Administración No porque casi la mayoría van enfocadas al personal, está manejo higiénico de los alimentos, son ahorita de las que me acuerdo.

Entrevistador Cuando hay proyectos nuevos ¿Cómo se lo comunican al personal?

Administración Todos los domingos tenemos una reunión con ellos y se les comunica que se pretende hacer. Para de tal forma que nos retroalimenten y que no se vea como una imposición porque se trata de que también ellos nos den sus ideas.

Entrevistador Algo que observe que sea causa de que se detenga el avance que pudieran tener como empresa

Administración Pues el dinero, el dinero es algo que no tenemos tanto para las inversiones para las mejoras entonces además de que hacemos el programa de actividades se define quién le va a dar seguimiento y de donde va a salir el dinero. Pues normalmente no procuramos hacer cuatro o cinco proyectos simultáneos, los programamos.

Entrevistador ¿Considera que han aumentado las ventas?

Administración Sí, yo lo monitoreo, no tengo un gráfico ahorita como tal pero yo espero tenerlo para finales de año, un gráfico en donde se vea la tendencia, si es estacional y que me dé más ideas de cuándo debemos actuar y cuando debemos esperar.

Entrevistador ¿Algún comentario extra?

Administración A lo mejor puedo sonar repetitivo, pero nosotros estamos tratando de promover la mejora continua porque yo soy muy creyente de la mejora continua, yo creo que siempre hay una mejor forma de hacer las cosas. Ahorita lo que estamos enfocados es en darle el mantenimiento a toda la parte del edificio, estamos enfocados a eso, de que tengo entendido que no se le dio mantenimiento en un buen rato y hay que prevenir la falla. Nos enfocamos primero a la parte de lo que ven los clientes, por ejemplo se cambió el granito de los baños, se cambiaron los baños en sí, hemos estado mejorando lo que es la iluminación, vamos a mejorar el sonido, hemos mejorado el sistema de la caja lo que es facturación, las facturas antes las hacíamos aquí en la oficina, ahora se hacen ya en tiempo real. El otro día platicando con el C. Alcántara buscar la forma de que el cliente lo haga en línea para que no haya errores de que "me mandaste mal mi RFC,

no me llegó" el que la haga, que la descargué en su computadora y pues ya. Es una parte que vamos a empezar a trabajar. Quizás este año ya no, pero vamos a empezar

Entrevistador ¿Algo más?

Administración No, eso es todo.

Administración 1 hombre | Duración: | 07 Noviembre 2016

Entrevistador Podría contarme un poco de su historia aquí en Chaplin

Jefe Operativo Pues del inicio cuando yo llegué, llegué invitado por Alberto, el capitán, llegué con muchas expectativas que no se llenaron mucho, pero la cercanía del trabajo a mi casa me hizo aguantar un poquito la situación, a los quince días estuve ya de capitán por el despido de Alberto y duré un año como capitán después por situaciones que no me gustaban yo mismo renuncié al puesto de capitán. Algo por salud y algo por las situaciones que se estaban viendo. Después entro don Alejandro y con Alejandro era un decir que yo iba ser el capitán, yo iba a ser el capitán y yo iba a ser el capitán y nunca hubo ningún arreglo, seguía yo creo que con la misma actitud con salud y porque veía que no habían los cambios que se requieren todavía y no, nunca quise ser capitán porque si yo quisiera haber sido capitán yo mismo hubiera ofrecido mis servicios como capitán y el esperando que yo fuera pues yo creo que si iba a aceptar pero ahí me bloqueé. Ya después se vino la posibilidad de quedarme, por ahí mi cuñado estaba con algunos problemas de trabajo, nos pusimos de acuerdo, decidimos agarrarlo, el lugar. Yo ya le había dicho al ingeniero que lo quería el restaurante pero como no quiso, no quiso dejármelo yo creo por alguna solvencia económica que yo pudiera tener ¿verdad? entonces para nosotros se nos prendió el foco decir bueno "pues va aceptar con una persona que tiene solvencia económica y con la experiencia que pudiera tener yo" Y se dieron las cosas, tratamos de estar un poquito mejor, como yo estoy más al cliente, más en el servicio al cliente, tengo muchas manifestaciones que no llegan hasta acá, o llegan pero por palabras más pero directamente hay clientes que están muy contentos y hay clientes que notan una diferencia.

Entrevistador ¿En qué notan la diferencia?

Jefe Operativo Según ellos argumentan que los alimentos no eran buenos, que las carnes no eran buenas; a pesar de que no hemos cambiado de cocineros, bueno parrilla si pero producto no, entonces yo creo que la mano de parrilla fue algo importante en este punto y las exigencias más de que cocina tenga un poquito más de aplicación en el servicio, no tanto en el sabor, en el sabor creo que estamos bien pero había muchos problemas de tardanza, de hecho yo comparaba una comanda con la captura en pantalla y se los mostraba: "Mira aquí está la comanda entró a tales horas tiene cuarenta minutos en una pizza" y cosas así. Al principio fue muy difícil porque los tres, Isa no mucho pero se empezaron a cargar con él jefe administrativo y pensaron que él los iba a proteger en ese aspecto, aquí se tenía que hacer lo que a criterio mío, no sé si este bien o este mal pero era un criterio de alguien que tiene un poquito más de experiencia de quien está haciendo la labor administrativa. Ahí vamos caminando, con algunas diferencias como en todas las sociedades, pero tanto el como yo tuvimos que bajarle un poquito para estar al mismo nivel y podernos entender un poquito más.

Entrevistador Entonces, son dos cabezas las que hay aquí ¿Cómo considera que está su dinámica?

Jefe Operativo Creo que va mejorando, no tenemos mucho mejorando, pero será unos seis meses más o menos, no estoy seguro, pero ya de unos seis meses para acá ya hay mejora de producto, porque él se negaba a hacer. Todavía hace 8 días comentaba que el para su empresa esa inversión que está aquí era dinero parado o producto que no se le ganaba porque ahí estaba parado, pero al paso de los días el stock tan pequeño era "corre por una botella y corre por una botella y corre por otra botella y corre por cigarros" porque no había stock, al parecer ahorita ya está entendiendo que el stock debe de estar más arriba y así me da más tiempo de estar en la atención al cliente y a él administrativamente trabajando. Entonces si es una mejora tener un producto ya aquí en el lugar y no ir a correr a comprar el producto.

Entrevistador Usted como atención al cliente y encargado de la parte operativa, si no hay algo es usted el que tiene que correr, ¿cómo cree que puede afectar?

Jefe Operativo Afecta a un 100% porque yo a mi forma de pensar en ninguna empresa debería de funcionar así porque si tu tienes un producto y te falta y ocupas media hora de salida pues es media hora de atención al cliente. Y no necesita el cliente mucho, no me quita ni tres minutos, pero si voy y le doy una palmadita y le digo "¿Cómo lo atendieron?" es suficiente para él, y si me paso a otra y me paso a otra ya estoy hablando de 10 mesas en 30 minutos, que es la media hora que me salí a conseguir el producto por no tenerlo aquí. Y eso altera la relación porque a sabiendas de mi persona que no debe ser así eso, me provoca molestia porque no es necesario estar así, se puede evitar.

Entrevistador En cuanto a ustedes ¿El trabajo es equitativo?

Jefe Operativo Mmm, el trabajo puede ser equitativo, las horas de trabajo no están equitativas pero las cargas de trabajo él las hace de 12 a 4:30, 5:00 de la tarde y yo de 12 del mediodía a 12 de la noche por ser operativo, 11 de la noche, 10 de la noche dependiendo de la gente. Pero no me quejo porque es la ubicación que tengo yo, yo no me puedo ir si tengo un pendiente de una mesa y el si se puede ir si tiene un pendiente de una mesa.

Entrevistador ¿Está usted conforme con eso?

Jefe Operativo Estoy conforme porque tampoco estaría tranquilo. Estoy conforme porque hago lo que me gusta y si me voy, me voy intranquilo porque sé que la otra persona no va a hacer lo que yo estoy haciendo, si hubiera una persona que me supiera entonces si lo haría. O sea, a él no lo suplo en su trabajo pero mi trabajo tampoco hay quien lo supla, entonces si tengo una reservación de 20 personas a las 8 de la noche me tengo que quedar por la preocupación de estar aquí porque nadie más que el capitán va a dar la cara, entonces pues estoy tranquilo aquí y estoy intranquilo en la casa. Y normalmente cuando me voy con esa preocupación no le hablo a mi cuñado porque tampoco me dará la contestación que yo quiero, entonces mejor le hablo a Reyes como es el capitán y "cómo salió, ya llegaron, ¿salió bien?". Entonces todos mis pendientes los saco por medio del teléfono y ya.

Entrevistador En cuanto a las condiciones del lugar, ¿Qué considera que se puede mejorar?

Jefe Operativo Yo creo que no estamos tan mal, yo diría que estamos a lo que yo quiero a un 80% pero ese 20% yo se lo atribuyo a limpieza en general de todas las áreas, a mantenimiento y yo creo que un poquito en el servicio, un poquito les falta, poquito no mucho, pero si me gustaría que fueran más explosivos los meseros, más hay algunos muy pasivos, buenos pero muy pasivos, si está mi mesa me muevo y sino esta mi mesa pues no me muevo. Ahí estamos fallando un poquito porque vengo de un sistema donde los que no tenían nada que hacer apoyaban a los que si y cuando los que tenían que hacer ya se desocupaban ayudaban a los que les habían ayudado a hacer su trabajo, se involucraban mas, aquí está como un poquito personalista. No se ha intentado, se ha platicad de esa situación y cómo hacerlo, el sistema si lo tengo pero no tengo el equipo humano para que aplique ese sistema, el equipo humano es que hagan tronco, que trabajen todos para todos pero hay personas que como lo vuelvo a repetir, son personalistas batallaría para que se involucraran en el sistema, es un sistema completamente diferente a lo que están haciendo. Y a parte siempre hay un flojo, como gano lo mismo, hago menos y eso también causa problemas; yo necesitaría un capitán de tiempo completo, que no agarrara mesas para poder aplicar infinidad de sistemas que hay. Entonces el sistema que hay ahorita es el sistema que se nos facilita por la forma de trabajar del capitán, no está a la supervisión de la gente que

necesitaríamos mover. Porque él estaría al tanto de: "ya se me desapareció fulanito, a ver dónde anda y ponte a trabajar" entonces ahí es importante el capitán y eso también ayuda al sistema, ayuda al cliente porque ya el capitán está identificado, ya saben con quién se va a quejar y eso hace que el mesero aplique bien el servicio porque ahí está el capitán y quién se queje.

Entrevistador Ventajas que usted vea de trabajar aquí

Jefe Operativo Pues económicamente, una. El tiempo libre porque no me baso a un horario, me baso a las necesidades del restaurante, igual ahorita tengo un compromiso de media hora, una hora y le aviso al capitán "ahorita regreso" y tengo la libertad de hacer ese asunto que yo antes no podía por tener un horario fijo, ahorita no, ya tengo la ventaja de tener más libertad de moverme. Económicamente estamos un poquito mejor, yo creo que lo más, es todo, aunque el compromiso es más grande y el mando debe de ser más grande aunque más humilde pero más grande ¿verdad?

Entrevistador ¿Cómo considera su comunicación con el personal y con su compañero?

Jefe Operativo Yo creo que me voy a ir casi a lo mismo, como el 80% quisiera, todavía esta ese 20% que yo no soy de los que piden el 100, yo quiero el 120 y necesito si tener más comunicación. Mi forma de ser este, mi cara y mi forma de ser da la impresión de ser más recio pero si quisiera yo más acercarme más a mis trabajadores para saber más de las necesidades de ellos, ya lo intenté pero se confundieron un poquito e hicieron otra cosa que no se les pidió pero es el mismo miedo, es la misma forma de pensar de ellos de Raúl "chin" de hecho eso fue el problema inicial porque Raúl era más duro, un poquito más recio y el señor José Luis es más pasivo, aunque ya lo hayan conocido, ya no creo que piensen lo mismo.

Entrevistador Algún área con la que se tenga conflicto

Jefe Operativo ¿Yo? Yo creo que no, pero donde yo me cargaría más a la gente de mi confianza, me iría al comedor, me iría a parrilla, no es que el área de cocina me cause conflicto, sino que como que ellos han batallado más en reconocer que me tienen que tomar en cuenta, o sea en el comedor porque yo estuve ahí y conozco sus problemas y conozco todas sus situaciones hasta económicas por las que pasan entonces me identifico más y ellos se identifican más porque la mayoría ya trabajó conmigo, entonces ya me conocen. Hay más confianza, si hay una necesidad me la dicen, si parrilla tiene una necesidad me lo dice porque también a parte de haber sido compañeros de trabajo en otra empresa, por eso lo traje porque me gusta su forma de ser. Pero cocina ha batallado más porque como capitán fui la persona que más les exigía que desarrollaran más y por azares del destino ahorita estoy pidiéndoles lo mismo de hace 4 años. Por azares del destino estoy exigiéndoles lo mismo de hace cuatro años, que la comida del personal, que buena cara para el compañero, que se vean mejor como compañeros y si lo mismo que le exijo a la cocina le exijo al

comedor, pero tengo mejores resultados en el comedor. Porque tienen más confianza en mí y por las situaciones que se dieron al principio como el patrón, que era también patrón y nunca se dieron cuenta que era 50 y 50 iguales. Entonces todos piensan que él es el patrón y yo soy el trabajador del patrón y han batallado mucho en entender eso, todavía un poco de resistencia a lo mejor no les gusta mi mando o ya es la idea de hace cuatro años, pero hemos avanzado muy poco. En cocina los mismos problemas de toda la vida, por no decirme que se le olvidaron pedir un producto mejor casi a escondidas les dicen que no hay ese producto, que se acaba de terminar. Entonces todos esos errores que yo les marco por eso no hay la confianza necesaria, tratan de esconderla. Es como al principio el pan integral, el pan de semillas lo dejé de hacer en automático, en automático así entonces yo le dije "¿Por qué no lo estás haciendo?" "Pues es que se desperdicia mucho" Ah caray y antes no se desperdiciaba? No pues lo tienes que hacer, y hasta que se sienta aquí y se le dice que lo tiene que hacer porque no me hacía caso, entonces ahí está que no quería hacer caso porque él es el patrón y yo soy el trabajador. Y ni nos interesa saber que piensan de nosotros, creo que ni a él le interesa que lo vean como patrón ni a mí me interesa que me vean como patrón, nos interesa que funcione el lugar, independientemente de cómo lo vean. Entonces si fue un estira y afloja por esa situación que ellos vieron y pensaron que yo pudiera tener tanto mando. Ahora ya deberían de saberlo, ya se ven menos esas situaciones, pero por ejemplo... La auxiliar de cocina antes ahora dio carne pero antes daba tacos, flautas, sopes y ensalada de atún los días que le tocan de comer, como ella se da a llevar con la gente, entonces empezaron los meseros a darle papelitos como en las kermesse "una orden de tacos, una orden de flautas", es una broma pero ella agarraba cada papelito y no me lo enseñaba a mí, ¿Qué está haciendo? Me está brincando, porque yo soy el operativo. Fueron 6 papelitos y cuando mi cuñado me dice "¿qué vamos a hacer?" y yo pues nada, ella se da a llevar así, o ¿qué le vamos a decir a ella? que ya no les diga pendejos, o bola de huevones, o bola de cabrones, no le vamos a decir nada mientras ella no se discipline, pues los muchachos le van a seguir. Y el mismo pleito, estamos como dos restaurantes, uno es la cocina y otro es el comedor, decía don Alejandro, estamos igual, no se ha mejorado mucho por esas mismas situaciones, se apadrinan de otra persona, no se ha podido mejorar porque si no les das de comer a los meseros pues ya les creaste un problema porque hay un horario y si les dices que no está, ellos van a buscar la forma de desquitarse y tienen la forma de desquitarse aunque ellos digan que no van a poder si tienen la forma de desquitarse entonces eso hace un conflicto entre el área de comedor y el área de cocina y por ejemplo Bryan está en conocimientos arriba de cualquiera de los de cocina y eso también crea un conflicto porque pues nadie quiere perder su lugar,

su posición de lugar aunque gane más Bryan o menos, pero es su posición de mando que nadie quiere perder y por ahí siento que bloquean un poquito el servicio de parrilla, con guarniciones, con esto con lo otro. Los atrasos de los platillos de cocina cuando ya parrilla le dijeron que en 5 minutos. Lo mismo que le hicieron a Lalo, Lalo se salió por lo mismo "ya no los aguanto".

Entrevistador Todo mundo sabe que el conflicto es tiempo, además de faltas de respeto, pero ¿qué se ha intentado hacer?

Jefe Operativo Nada, completamente nada, todo queda en pláticas porque un platillo como lo dijo Reyes, un platillo que se les olvida preparar, una pasta que se les olvida preparar y cuando llegas por la pasta y dice "ahorita se la hago porque se me pasó, regrese en 3 minutos ya está" entonces ¿por qué un pedido normal tarda 15? un platillo olvidado tarda 3, si pueden trabajar más rápido ¿verdad?, entonces él lo que dice, ¿por qué un platillo que se les olvidó sale en 3 minutos y un platillo normal sale en 10 o 15? y el celular, y el celular y el celular es el mismo problema, ahorita les llame la atención a las dos áreas, digo ¿cómo es posible que todos con el celular? si hay poca gente o lo que sea pero hay muchas actividades qué hacer.

Entrevistador ¿Qué otro tipo de cuestiones afectan al desempeño del lugar?

Jefe Operativo Interiormente la mala relación que hay en cocina, interiormente entre ellos, no involucrando ningún área. Los tres o cuatro que están ahorita en cocina no funcionan como trabajadores, funcionarán como amigos a lo mejor algunos, pero como trabajadores no. Por las situaciones de las propinas, si pudiéramos haber cortado de tajo las propinas, en ese momento pues sabes que te vas y corriges ¿verdad? pero el "te vas" representa dinero y es lo menos que queremos gastar, entonces aguanto la situación por no corregir el problema. Porque hablar con ellos, pues no, yo creo que la entrevista con la auxiliar y el panadero te diste cuenta que no se puede platicar entre los tres, no sé si lo comentaron o no, pero solucionar para la auxiliar es "¿por qué no la corriste? si ya no la puedo ver ni en pintura" entonces si la corro no es una garantía que la persona que entre va a solucionar, otra representa dinero de liquidación, otra que se le da la oportunidad de que arregle su asunto, oportunidades que a veces no las aprovecha uno hasta que estamos sin trabajo y decimos "chin, como no la aproveche, me dieron la oportunidad y no la aproveche". Entonces ahorita estamos como yo creo que los dos o todo el personal, estamos en una situación pasiva, muy pasiva de "pues ya sé que el problema es el dinero, ni le propongo que la despedamos" ¿verdad? toda las situaciones y problemas que hemos tenido llega el momento en que te limita: "pues para qué me peleo si va a decir que le tocan 10, 12 mil pesos" y no los voy a querer soltar, entonces pues mejor le dejo ahí el problema, esperando, esperando a futuro a ver si yo puedo hacer algo, pero muy a futuro. Porque ya lo hice cuando, creo que cuando se tomó este lugar, la parte

más importante y no porque yo lo diga, fui yo, la negociación la hice yo ¿verdad? a él ni lo conocían, entonces el siguiente contrato creo que se va a repetir algo parecido, ahí es donde yo puedo mover un poquito, en el recontrato de nosotros, un poquito esas situaciones de decir "sí, pero hay que arreglar esto y esto y esto y esto" ahorita ya estamos como en una posición pasiva "ay ya que se completen los tres años, ahí que se la lleven, agarramos el billete que se pueda porque no doy liquidaciones" y lo huele el trabajador, lo percibe el trabajador porque "no hace nada, no pasa nada, llego tarde y no pasa nada, pido permiso y me lo dan", entonces todo está muy pasivo. Al paso de, vamos a ver resultados, si fue bueno o fue más dañino; que me inclino por lo segundo, porque en todos lados hay regla pero si hay regla también se tiene que cumplir con la regla, si yo digo que cada tres retardos se les rebaja un día, pues para que la gente entienda hay que cumplir pero si tu como mi socia me dices "ay, tiene necesidad" ah bueno, pues si tiene necesidad yo ya no quiero pelear, ya me cansé, pues que hagan lo que quieran ¿Si me entiendes? es el problema de las sociedades, creo que todas las sociedades estarían en problemas parecidos y pues por parte de los dos porque si el si ya doblo las manos para decir "órale pues el stock más arriba, vamos a gastar en esto, vamos a mejorar en esto, vamos a comprar servilleta, vamos a comprar mantelería" esas eran mis necesidades como operativo, como operativo yo tengo mis necesidades pero como administrativo no noto mis necesidades, entonces eso es un conflicto.

Entrevistador Y todas esas necesidades usted se las comunica, ¿hay retroalimentación?

Jefe Operativo Muy poca

Entrevistador ¿Qué procede cuando es algo urgente?

Jefe Operativo Cuando es algo urgente pues me enoja y voy y lo compro. Me voy a pelear pero la solución se tiene que dar aunque me tenga que pelear. Es que la mejor empresa la que tu quieras nombrar, creo que el cliente es el que nos da de comer. Si el cliente se va inconforme y se va inconforme y se va inconforme pues el lugar va a estar más vacío, pero si yo a sabiendas de que de ahí nos mantenemos 20 familias pues tenemos que preocuparme porque el cliente se vaya contento ¿si? entonces yo tomo muchas decisiones de correcciones y todo para que el cliente se vaya contento. Si tengo que dar cortesías si tengo que regalarles un postre, si tengo que invitarles otra comida después, ¡lo que sea! con tal que el cliente no se vaya inconforme ¿verdad? porque de ahí come el mesero, el cocinero, la que cuida a los niños y nosotros, entonces no es un negocio de gane, es gana-gana. O sea si yo, vamos a suponer que gane mil pesos al mes y si el estar perfecto en mi hora laboral, si yo tengo que sacrificar 500 pesos para que el cliente se vaya contento, pues hay que sacrificarlos, per yo. Otras personas no lo ven igual "quiero ganarme los mil pesos, no me importa el cliente, para el año y medio que me queda" ¿verdad? pero yo que me

dedique 40, 42 años actualmente a esto pues sé que muchas veces a pesar de tener al necesidades económicas, muchas de las decisiones no se hacen por lo económico, lo hace uno hasta por orgullo de que las cosas deben de ser así o deberían de ser así, entonces no es lo mismo el que tu quieras ganarte dos pesos a que yo quiera que el cliente se vaya contento aunque gane un peso. Yo le estoy tirando a 10 años, no a "ya me voy y me llevo lo que pueda", y claro lo hizo don Alejandro en su momento y a lo mejor el ingeniero lo hizo en su momento, creo que el le invirtió más para que esto todavía le siguiera dando, el fue el que lo inició entonces el metió y metió y metió para tener estos resultados, entonces como el dice "yo no te renté un local, te entregué un restaurante funcionando, entonces ¿qué me vas a entregar a mí?" Y al principio yo no lo entendía pero ya analizando, el por qué, ahora si lo entiendo, si me rentas un local, pues ahí está tu local, pero si me rentas un restaurante me estás hasta rentando el prestigio del restaurante, el prestigio del restaurante, entonces ¡jole para que entendamos esas situaciones no creo que pasen más de 10 años, yo creo mas bien que van a pasar más de 10 años para entenderlo, aparte pues un administrador, quien sea, nosotros u otro que venga se tiene que involucrar y ya lo invité a que se involucre ante la gente. que meta la gente a preguntarle y no, no se le da. Entonces, ¿En qué momento me voy a ir (bien preocupado yo) en qué momento me voy a ir y se lo voy a dejar para que el haga la misma chamba? Va a contratar a alguien que haga lo que yo hago, pero tampoco lo va a entender, entonces van a pasar 10 años. Tienes que conocer tu negocio de todos lados.

Entrevistador Usted ha tenido experiencia en este giro ¿Ha recibido alguna capacitación ahora en esta parte administrativa?

Jefe Operativo No

Entrevistador ¿Considera que la necesita?

Jefe Operativo Yo, operativamente si hablamos de un porcentaje de necesidades pues yo las pondría mínimas 20-30% para actualizarme, pero administrativamente si, necesitaría yo capacitación de lo que es la administración. Así como te digo que a él le hace falta operativamente, yo si reconozco que administrativamente se necesita. Yo creo que no sé cómo se pudiera llamar pero lo que es el manejo de tarjetas, de transferencias, de consultas de saldos, de todo lo que es los manejos de la administración, no tanto los pagos o la compra sino cómo funcionan los bancos y lo de Hacienda con las empresas; si me interesaría saber lo de Hacienda, me gustaría aprender un poquito de lo que hacen los bancos, me gustaría aprender de eso que hacen transferencias y chequeras y todo eso. Lo que el banco me facilita para que yo pueda ejercer aquí. Yo necesito saber lo administrativo, no saber mucho, pero lo que una empresa hace: hacer cheques, una transferencia, consultar saldos, todo lo que representa el servicio del banco, que sé que te lo da el banco pero si me gustaría esa parte. Lo de la

computación sería otro complemento para poder ejercer esas funciones porque pueden decir cómo pero no puedo manejar la computadora, pues computación. Que al final de cuentas vuelvo a lo mismo ¿qué haría él, si yo me fuera? No iba a involucrarse, pues contrata a alguien que tenga las características de Raúl y que me haga el trabajo de Raúl, ¿qué haría yo si él se fuera? Pues contrataría una persona a lo mejor de confianza que me manejara los cheques, y todo eso, es lo mismo, exactamente lo mismo.

Entrevistador Ahora en cuanto a las mejoras ¿existe alguna planeación? ¿Objetivos?
Jefe Operativo Si hay planeaciones, esta es una parte de una planeación que hicimos ¿Qué me toca a mí? ¿Qué le toca a él?, vamos avanzando él un poquito más lento de lo mío pero ahí vamos. Esta es una planeación de hace 15 días más o menos, donde yo estoy trabajando ya con los uniformes no lo he palomeado, yo ya trabajé para cambiar los baños es ya está palomeado, los manteles pues ahí está la parte de manteles todavía me falta la del lunes, el sonido ahí están las bocinas done vamos a mejorar un poquito el sonido, la limpieza de los baños que eso es algo que no he podido ni podré porque es otra parte donde ellas se chiquean mucho con él entonces, a la que limpia tienes que estarles diciendo diario "dale una pasada, la repisa está muy sucia" "aaash", "oye se te olvidó limpiar el cuadro" "aaaasshh" entonces como que no están funcionando bien. De hecho tienen la lista de cosas que tienen que hacer, está pegada en el pizarrón. El helado ya lo corregí, los platos de cocina me tocan a mí y están pendiente por falta de dinero, la ampliación de la terraza esa está a medias también porque el que nos la está haciendo salió muy flojito: "voy el lunes, voy el martes" ya arregló una parte pero es por parte de él la tardanza, el plato trinche es por falta de dinero, y el timbre le toca a él que no l ve, las lámparas, y arreglo floral que me tocó a mí que no he encontrado unas bonitas, de esas artificiales para las mesas de reservación. si planeamos esto a corto plazo y es como que mantenimiento nada mas de seguir manteniendo lo mismo, la calidad de la servilleta, la calidad de mantelería, la calidad de los baños, todo como que es una parte de mantenimiento del lugar y otras cositas como el arreglo floral, el mantenimiento de sonido, cositas que se pueden hacer. A largo plazo no hay, es bajo la presión del ingeniero "arreglen el área de juegos para que esté más grandota, el área de terraza para que esté más grandota" pero creo que en nuestros planes no está, si llegáramos a firmar otro contrato entonces si pensaríamos en invertir, pero para dejar un restaurante en mejores características cuando ya te queda un año para salir pues creo que ya es mucha inversión como para hacerlo, entonces ahorita lo que nos preocupa es el área de juegos, lo que está planeado ahorita eso si se lleva un buen dinero, el área de juegos una buena cantidad de dinero entonces por ahí hasta que terminen, eso sí fue iniciativa mía: no podemos iniciar otro proyecto si todavía no terminamos con uno. Tú no puedes planear que sigan con el área de terraza si todavía

la de juegos no la tenemos como queremos, cuando tengamos eso entonces si seguimos con otro, sino estamos nomas botando por un lado y por otro, la mitad aquí, la otra mitad allá. La de las goteras está después de eso y eso nos detuvimos porque el señor temía con la temporada de agua, pero termina la temporada de agua y eso debe de quedar. Entonces casi casi está enfocado en el mantenimiento del lugar, de proyectos yo quisiera ya tener un valet parking, aunque no mueva carros, nomás que cuide, el cliente lo ha pedido y creo que es importante que vean a alguien ahí y esté el cliente tranquilo comiendo sin pensar que en el estacionamiento están cuidando su carro. Yo me inclinaría ahora en temporada alta tener al valet parking, subir un poco más el personal, uno de cocina y uno de comedor te representa 3000 o 2500 entonces ahí topo en barda.

Entrevistador ¿Cuál sería la propuesta para negociar?

Jefe Operativo Para negociar, pues fastidiar, hablar, hablar y hablar, pedir, pedir y pedir. Con argumentos de que no nos roben, porque pues ya que ha pasado, entonces este qué vamos a esperar que nos roben una cosa que el cliente nos demande, entonces por ahí pudiéramos, metimos dos al turno de la noche porque a un vigilante le daba miedo y al otro también entonces por ahí podemos mover un poquito los horarios para apoyarnos sin necesidad de subir la nómina, y que en la noche si se puedan encontrar un poquito en el horario, esa es una de mis próximas propuestas, es por esa parte. Otra, ya se comentó que si seguimos en el nivel de viernes, sábado y domingo, pues vamos a tener que reforzar la cocina y a meseros, ya estamos esperando, ya tenemos como tres meses, seguimos esperando ver realmente si el restaurante ha subido de nivel para poder meter mas cocina pero creo que la ventas, no hay que ser mago, las ventas mensuales te dicen si subió o no subió y ya. Si necesito más personal o no lo necesito, pero como yo estoy acostumbrado a exprimir al personal, a exigirle su media hora de comida y ni un minuto más ni un minuto menos porque estas empresas trabajan por horas y minutos, entonces por ahí me sigo trabando en esas situaciones.

Entrevistador Bien...

Jefe Operativo En ningún momento estoy dispuesto a que el lugar se venga abajo por cualquier tipo de situaciones, yo creo por eso en mi mente está en seguir aquí, con él o sin él, como nos hemos peleado y nos hemos liquidado cuantas veces hemos querido, él es el que no creo que esté muy a gusto, por lo económico pues si ha de estar bien, pero pues por lo otro el sigue buscando su posición en las empresas a lo que él se dedicó toda la vida y pues yo haría lo mismo, yo no me iría a una empresa a checar válvulas 8 horas y te tocan 10mil válvulas y no te vas hasta que termines. Entonces creo que yo no funcionaría ahí, yo si salgo pues busco la misma área donde toda la vida he trabajado y él está haciendo lo mismo, desconoce las situaciones pues entonces me voy a la empresa que realmente conozco,

creo que todos hacemos lo mismo. Aquí la situación es que él no era restaurantero entonces por eso se dan las diferencias.

Entrevistador ¿Algo que quiera agregar?
 Jefe Operativo Pues no, creo que ya.
 Entrevistador Gracias

Salón 1 hombre | Duración: | 07 Noviembre 2016

Entrevistador ¿Podrías contarme acerca de tu historia aquí en el Restaurante?
 Bueno...este yo entré por medio de mi papá, se es, rentero, este me dijo que necesitaba apoyo solamente un día en la caja pero bueno ya entré me gustó empecé a dedicar de hecho empecé como...como acomodando los carros y cuidándolos cuando yo entré aquí, y bueno ya después me dijo que si quería entrar en la caja y ya quedé en la caja.

Caja 2

Entrevistador Cuando pasaste a caja, ¿alguien te suplió en el área de los carros?
 No de hecho...eso de los carros solamente es cuando hay eventos grandes y hay mucha gente...solamente pues, le hablan, cuando hay así muchos eventos le hablan por ejemplo a mi primo o a otra persona.

Caja 2

Entrevistador ¿Cuánto llevas ya en caja?
 Caja 2 En caja llevo un año...un año y medio

Entrevistador ¿Vienes un día a la semana?
 Caja 2 Vengo tres días a la semana, hay veces que suplo, cuatro

Entrevistador ¿Tu sabes cuales son todas tus responsabilidades todas tus tareas, no te dejan por ejemplo trabajo de la otra cajera que tienes que sacar tu o al revés?
 Bueno sí, hay veces por ejemplo por no sé, tanto estar en el día allí en la caja, a veces que a mí se me olvida hacer algo o a mi compañera y sí hay veces que por ejemplo se me olvida mandar una factura, yo la apoyo, sin problema.

Caja 2

Entrevistador ¿sólo en el envío de facturas?
 Caja 2 Sí.

Entrevistador ¿Corte y todo lo hacen cada quien en su día?
 Sí...sí...por ejemplo que hay errores en el corte, por ejemplo, no que falte dinero sino que se nos olvidó apuntar algún dato y no hay problema nada más lo tenemos que notificar.

Caja 2

Entrevistador Si tu necesitas apoyo ella te apoya y viceversa.
 Caja 2 Sí

Entrevistador Si ella te ocupa, tu también la puedes apoyar.
 Caja 2 Sí

Entrevistador ¿Cuáles son las ventajas de trabajar aquí?
 Caja 2 En el Chaplin?, bueno es un poco, es muy cómodo, me gusta mucho

trabajar allí.

Entrevistador ¿Por qué?

Hay buena comunicación en cuanto al área con mis compañeros, con los meseros, con las cocineras, me siento cómodo, la mayoría de las veces casi no hay problemas por eso me siento muy cómodo me gusta trabajar aquí, la verdad aquí me gustaría seguir, además de que... por ejemplo pos nada más por tres días o cuatro, gano más que en otros lugares estaría trabajando seis o cinco.

Caja 2

Entrevistador ¿Trabajas en otro lugar actualmente o sólo aquí?

Caja 2 No, sólo aquí.

Entrevistador ¿Estás estudiando?

Caja 2 Sí

Entrevistador Asumo que también el horario es muy bueno para ti

Caja 2 Sí en la escuela es bueno, es en la mañana

Entrevistador ¿Qué desventajas tiene tu lugar de trabajo, o sea el espacio de caja?

¿Desventajas? La verdad es muy reducido el espacio, hay veces que hasta llega a ser estresante y tengo que...pues salir de la caja, no sé a sacar las piernas que muy reducido y aparte estar en frente de la computadora cansa mucho la vista.

Caja 2

Entrevistador ¿Usas lentes?

Caja 2 No

Entrevistador ¿No necesitas?

Caja 2 Sí, sí necesito, de descanso

Ya me comentaste que el ambiente de trabajo es como muy bueno, y todas tus responsabilidades sabes, sabes que tienes que tener cambios, tu fondo de caja...

Entrevistador

sí de hecho, si hay mucha gente, mi compañero el barman, pues hay veces que se le junta su trabajo, por ejemplo lavar los trastes, o.. lo apoyo en eso, no hay problema, pues que también hay que ser acomodados.

Caja 2

Entrevistador ¿Te gusta lo que haces?

Caja 2 Sí

Entrevistador Tu jefe directo ¿sería el señor José Luis?

Caja 2 Sí...

Entrevistador ¿Personal a tu cargo no tienes?

Caja 2 No

Me comentabas que en ocasiones a tu compañera se le olvida mandar facturas, entonces hasta el día siguiente es cuando las envías, ¿Cuánto tiempo te tardas más o menos en enviar una factura?

Entrevistador

Pues de hecho no son más de cinco minutos, porque hay veces que ya está registrado y por ejemplo hay un error de rfc o en la razón y solamente lo cambiamos y ya lo enviamos no es mucho tiempo.

Caja 2

Entrevistador A la semana ¿cuántas veces llega a pasar esto?

Caja 2 No bueno, no hay veces que no pasa, es raro cuando se nos olvida

Entrevistador Suponiendo una vez a la semana y a lo mucho...

Caja 2 Sí a lo mucho

Entrevistador Cuando hay algún cambio o algo así que te tengan que comunicar los jefes, se hace reunión o te lo dicen directamente, ¿cómo te enteras tu de las disposiciones o reglas o promociones que hay?

Caja 2 Bueno este se hacen reuniones y como mi papá también es mi jefe, hay veces que él me lo menciona antes de venir al trabajo para que esté preparado, pero sí generalmente son en reuniones con todos mis compañeros

Entrevistador ¿Estas reuniones se hacen algún día en específico?

Caja 2 No, no cuando sales, bueno nos avisa

Entrevistador ¿Sabías tu cómo manejar caja o te dieron capacitación aquí?

Caja 2 No, me dieron capacitación

Entrevistador y después de esa capacitación inicial, ¿has recibido alguna otra?

Caja 2 Sí

Entrevistador ¿de qué?

Caja 2 Por ejemplo para hacer las facturas, para este no sé cómo se llama pero es cómo se llama este...Hacienda pide eh, por ejemplo si pagas con efectivo, con tarjeta de crédito o débito, pide unas especificaciones, antes no pedía eso y recibí no más esa capacitación y ya.

Entrevistador ¿Y la recibiste en dónde?

Caja 2 Allí mismo de mi papá, de mi papá y de mi compañera

Entrevistador ¿Consideras que necesitas algún otro tipo de capacitación?

Caja 2 mmm...bueno no tanto como capacitación porque no voy a estar todo el día en ese lugar, pero por ejemplo hay veces que mi compañero barman necesita hacer algo o salir de urgencia, y no sé para apoyarlo en hacer algunas bebidas, cómo servir algunos licores, solamente yo creo que eso para apoyar (*de cocteleria*), sí

Entrevistador ¿En tu área de trabajo se realizan mejoras o innovaciones?

Caja 2 Sí

Entrevistador ¿Qué se ha realizado?

Caja 2 Cambiamos, este, las pc's, fumigaciones y mejoramos las conexiones de Internet *eso solamente en tu área sí*

Entrevistador ¿De quién fue la iniciativa?

Caja 2 De hecho yo se lo mencioné a mi papá porque la computadora estaba muy lenta, la anterior, igual el internet a cada rato se desconectaba y comenté que sería mejor cambiarlo por uno más rápido...y sí cambiaron todas las computadoras y el internet lo cambiaron también.

Entrevistador Entonces, si tu les comunicas es tomada en cuenta la

Caja 2 Sí, de hecho no nada más me fallaba a mí, le fallaba a mi compañera entonces por eso yo creo optaron por cambiar

entrevistador ¿En general el ambiente de todo el Restaurant cómo lo consideras?
 Lo considero...bueno. Porque ya tenemos como clientela y la clientela que tenemos se comporta este bien con nosotros, hasta a veces que nos conocen y nos hablan como en confianza...no como si fuéramos desconocidos...por ejemplo pasan al baño y saludan, se comportan de buena manera, entonces en general es muy bueno el ambiente.

Caja 2

Entrevistador ¿y entre el personal?
 También, hay unos poquitos de problemas con los meseros y las cocineras, porque bueno las cocineras, yo pienso que su trabajo es estar allí en cocina, sale algo y a hacerlo y ellas quieren que por ejemplo si hay reservaciones, no todos los clientes llegan al mismo tiempo, hay unos que llegan y ya piden, y ellas quieren que los clientes lleguen y todos pidan al mismo tiempo y se molestan y eso no creo que sea correcto solamente eso, ese es el problema que tu ves...

Caja 2

Entrevistador ¿Algún otro problema que veas a lo mejor no de ambiente, de instalación, seguridad?

Bueno solamente en el área de panadería, cada vez que llueve este gotea mucho, hay que estar limpiando no nada más estar haciendo el pan o la cocina hay que estar limpiando, yo me he puesto a ayudarles porque se inunda a veces, pero solamente eso

Caja 2

Entrevistador ¿Algo más que quieras agregar?

Caja 2

No nada más.

Mesero Auxiliar **24 Noviembre | Duración: 25:27**

Entrevistador ¿Podrías contarme un poco de tu historia en el restaurante?

Mesero Auxiliar Pues, ¿cómo empezar? Yo dejé de estudiar y duré un año sin hacer nada, y mi mamá, bueno mis papás son amigos del capitán le dijeron que si algún día o que tuviera la oportunidad de trabajar con él. Ya después de un tiempo me habló y llega y me dice "Sabes qué, pues le falta garrotero ahí en el restaurante donde yo estoy" y pues ahora si la pregunta de ¿Qué hace un garrotero? y ya me fue explicando y ya pues me dijo "no pues el domingo te espero aquí en mi casa a las 11:30 con pantalón de vestir, zapatos y camisa blanca" ya fue como más o menos me integré y ya poco a poco fui aquí aprendiendo varias cosas y ya después de un año que duré aquí me subieron de mesero. Tengo dos años aquí, entré como a mediados del 2015 más o menos, no me acuerdo muy bien, fue un julio.

Entrevistador ¿Te dieron alguna capacitación?

Mesero Pues ya entrando aquí pues lo primero, ya me puse a ver en qué les
Auxiliar ayudaba y poco a poco así por ejemplo Cruz o un compañero que estaba
aquí antes, Max, me fueron diciendo que cómo charolear, cómo servir las
cosas, así poco a poco fue, mediante pasaba el tiempo aquí.

Entrevistador ¿Te ha tocado ir a alguna capacitación?

Mesero ¿A turismo? Si me acuerdo que fuimos a una, creo que fue de atención al
Auxiliar cliente, algo así.

Entrevistador ¿Te sirvió?

Mesero Si

Auxiliar

Entrevistador ¿Lo aplicas?

Mesero Pues sí, lo aplico ya en demasiadas formas

Auxiliar

Entrevistador ¿Consideras que te hace falta otro tipo de capacitación?

Mesero Pues por ahorita yo digo que algo así más como manejo de alimentos o
Auxiliar cosas así, las medidas que se tienen que tomar al momento de llevar los
alimentos. No soy bueno para el inglés, algún curso así para eso, porque
estoy en la preparatoria y si me dan esa materia, pero como que las clases
son así como muy equis entonces pues no.

Entrevistador ¿Qué haces cuando te tocan clientes que no hablan español?

Mesero Le pido apoyo a quien sepa más o menos inglés.

Auxiliar

Entrevistador Cuando tú vienes, ¿encuentras todo lo necesario para trabajar?

Mesero No pues sí encuentro. Si pues se podría decir que si encuentro todo para
Auxiliar trabajar. EL mandil me lo proporcionaron, las corbatas nos las presta el
capitán, algunas son de aquí, algunas pues el las trajo para que tuviéramos
más variedad al momento de atender.

Entrevistador ¿Consideras que haya alguien que trabaje más que los demás?

Mesero Pues al contrario, a veces es menos.

Auxiliar

Entrevistador ¿Cómo lo ves?

Mesero Pues como yo lo veo está mal, bueno a lo mejor depende de la situación o
Auxiliar cosas así, pero hay veces que uno está haciendo su trabajo y a uno lo
mandan a hacer otra cosa y volteas no sé a cualquier lado y ves a alguien
sentado y no le dicen nada entonces si de repente da coraje porque dices
"Pues ve, él está ahí sentado y no le dices nada mientras tú me pones a
hacer cosas extras" Pero en sí a veces no le tomo mucha importancia, más
bien me enfoco a hacer mi trabajo y ya.

Entrevistador ¿Eso pasa muy seguido?

Mesero Pues se puede decir que sí

Auxiliar

Entrevistador Menciona las ventajas de estar aquí

- Mesero
Auxiliar Ventajas, pues desde la primera, yo era una persona muy tímida y pues aquí es un restaurante y tienes que estar en contacto con la gente y cosas así, poco a poco se me fue quitando eso, más seguridad al hablar, también ese es un aspecto muy bueno, organización también. Pues es demasiada organización aquí de lo que tienes que hacer, al tomar los tiempos de comida para el cliente o cosas así, y pues si sirve yo aprendí más a como a administrar mi tiempo, administrar varias cosas.
- Entrevistador ¿Te queda lejos de tu casa?
- Mesero
Auxiliar Más o menos, a veces el hijo del patrón me da un *ride* cerca de mi casa, pero no se me hace lejos.
- Entrevistador ¿El horario está bien?
- Mesero
Auxiliar Del horario ya me acostumbré entonces estoy a gusto, ya de hecho si me cambian un poquito de horario como que si...
- Entrevistador ¿Qué desventajas tienes de trabajar aquí?
- Mesero
Auxiliar Desventajas, no pues no muchas. LA tarea a veces si me dejan varia pero no hay muchas desventajas de trabajar aquí
- Entrevistador ¿Sabes lo que tienes qué hacer? ¿Nadie te dice qué debes hacer?
- Mesero
Auxiliar No, pues nada más hay veces que se le suben los humos al capitán y empieza a dar órdenes. A veces aspectos que no van porque me ha tocado varias veces que yo siento que a lo mejor no está feliz con mi trabajo y pues como que es así como que se porta más estricto conmigo, pero yo digo que también eso me sirve.
- Entrevistador ¿En qué situaciones has visto que él no está conforme con tu trabajo?
- Mesero
Auxiliar No he identificado nada más que hay veces, para pues sacar más rápido el servicio y sacarlo un poco mejor, me tocó (no recuerdo que día fue) que no había garroteros entonces nosotros tenemos que traer nuestras propias charolas y descamocharlas, entonces ya me habían pedido un café antes de traer una charola y estaba haciendo unas crepas entonces cuando me traigo la charola, la dejo en el descamoche, me regreso por el café y me dice, pregunta el capitán "¿De quién es la charola?" "No pues mía" entonces ya cuando voy por el café me dice "Ve a descamochar la charola", le digo, "Espérame que me encargaron el café o tu llévalo" y me dice "no primero ve y descamocha" y le digo "es que primero van los clientes, ahorita me iba a regresar y lo iba a hacer, no creas que me iba a ir así, ahí la dejo y ya se me olvida" y pues por hacer una cosa u otra no sé, como que dije ¿Por qué me lo dice? si estoy tratando de hacer las cosas bien para que la gente se sienta más a gusto y obviamente que venga más seguido y me manda a hacer cosas que atrasan el servicio entonces si me saque de onda
- Entrevistador ¿Existe alguna otra situación que no sea normal? ¿Algo que detenga el servicio?
- Mesero
Auxiliar No es que detenga, sino más bien el tipo de ambiente de trabajo, a veces es muy cómo, ¿Cómo te digo? La convivencia aquí a veces no es muy

- buena, porque si tengo rivalidades a lo mejor con otra persona
- Entrevistador ¿Qué tipo de rivalidades?
- Mesero Pues te soy sincero, no sé por qué, la verdad. No sé si por mi forma de ser
- Auxiliar o algo no le cae bien a esa persona y cuando nos toca atender una mesa, esa persona está no sé, diciendo cosas así a las espaldas y si alcanzo a escuchar de que "no me ayuda" o cosas así entonces como que me saco de onda porque digo, hace lo que no le gusta que le hagan. Cosas así, es un ambiente de trabajo ahora sí que contaminado, también al momento de respetar algunas veces, por ejemplo, es un tema por así decir, mínimo pero a la hora la hacen en grande aquí, o sea cuando dejan la comida, o sea llega otro y ve no sé que hay un pedazo grande de carne y se lo come y llega el otro y del coraje de que se lo quería comer él pues como que empiezan. O la otra vez me toco un evento igual también con el capitán, pues total llegué y comí algo que estaba ahí, al último me lo terminó cobrando, pero pues y me puse a la defensiva y pensé entonces por qué haces tú lo que no quieres que te hagan, entonces yo le empecé a decir eso y "no es que era para el señor" y no, era para él. Entonces como que hace lo que le conviene.
- Entrevistador ¿Hay alguien con el que veas problemas?
- Mesero Sí, es otro mesero pero pues ya le doy por su lado, ya me enfoco a hacer mi trabajo, porque eso no es lo que importa.
- Auxiliar
- Entrevistador ¿Cómo consideras el ambiente?
- Mesero Pues yo quisiera cambiar a lo mejor algunas cosas, primera: si ve uno que necesita ayuda del otro, pues tratar de ayudarlo. Hay veces que uno está ocupado y no puede y aunque quisiera uno pues no, pero hay veces que unos están parados y por ejemplo a veces salen de parrilla varios cortes y hasta en la mano lleva uno las cosas y los demás ahí viendo nomás, a lo mejor no sé, pero si eso es una cosa que cambiaría. Otra pues que se diera más a respetar en el salón cuando hay gente porque hay veces que o sea están cotorreando o cosas así y se escuchan las risas y la gente voltea y "¿qué es aquí?" o cómo te digo, algo así de comedia o un restaurante? y yo si lego estar ahí, como quien dice pues los cinco minutos que a lo mejor dicen todos para hacer el trabajo mí relax, es aquí adentro, o sea llego y platico un ratito y ya me vuelvo a salir, es un aspecto que también quisiera cambiar.
- Auxiliar
- Entrevistador Con otras áreas ¿Cómo es tu relación?

Mesero
Auxiliar

Pues es que todos tienen sus pros y sus contras, en barra cuando está normal, que esta la gente normal está a todo dar, pero si empiezan a llegar muchos pedidos como que eso lo enoja o no sé qué y hay veces que hasta por eso "no pues dame un vaso con hielos" y lo agarra y lo azota y te quedas así de "te lo estoy pidiendo hasta por favor" y yo le he dicho "bájale porque la verdad estás en un trabajo, no estás en tu casa, ¿para qué te enojas? tu nada más estás haciendo la mala vibra y la vas pegando el uno al otro y al último vamos a tronar". Otra área: cocina, todos a lo mejor se van a llegar a quejar de cocina porque como que también se enojan porque uno les pide las cosas y yo también me he fijado que tienen ahí los quemadores y nada más quieren utilizar dos y sabiendo que también le pueden meter más fuego y como que se esperan a que ya estén muy saturadas para ahora si echarle ganas y se enojan, si llega uno a decirle "dame ensalada para dos" y "ay espérame" y empiezan como que a maldecir y te quedas así de "y ahora yo que te hice" y hay veces que yo si les digo "tranquilízate, ¿de qué sirve que te enojas? te vas a hacer viejita más rápido" o cosas así, no sé, a lo mejor para subir el autoestima más rápido, que el ambiente de trabajo sea un poquito más tranquilo más ligero.

Entrevistador ¿Qué otra área?

Mesero
Auxiliar

Pues nada más sería eso.

Entrevistador ¿Sabes si se hacen planeaciones?

Mesero
Auxiliar

Pues no. Hay veces que yo pienso que como supongamos vamos hacia una mesa y vemos un vaso vacío y ya pongámosle de refresco o de algo así lo que sea, acercarnos y decir "¿Se le ofrece algo más?" a lo mejor te va a decir que no pero igual si te dicen si pues ya es un poquito más de venta a favor de nosotros en cambio a veces uno pasa y no le hace caso a las mesas, por equis cosa, porque uno anda corriendo porque tienes pedidos atrasados entonces sería una buena táctica para vender.

Entrevistador Y ¿lo has propuesto?

Mesero
Auxiliar

Pues no, no lo he propuesto porque me trato de reservar un poquito en ese aspecto, sino más bien a lo mejor me escuchare un poco como egoísta pero a veces nomás yo lo hago, a lo mejor yo nada más lo aplico y no lo doy a conocer a los demás porque a veces pienso que van a decir "¿y para qué hacemos eso? ¿Que no puedes con tus mesas?" o cosas así, entonces por eso me reservo un poco en ese aspecto.

Entrevistador Entonces, ¿a quién se lo dirías?

Mesero
Auxiliar

Pues aquí en la oficina porque pues ahora sí que son, el mayor mando entonces si les gusta la idea pues la proponen ellos, y pues ora sí que si yo la digo van a decir cómo, lo van a tomar como cotorreo y mientras lo digan ellos pues de alto rango van a decir no pues a lo mejor les parece.

Entrevistador ¿Has tenido algún mal entendido?

Mesero
Auxiliar

Pues no así supongamos con clientes, bueno, mal entendido no sino en la forma de ser, en el aspecto de convivir con el cliente y mesero. Yo estaba atendiendo una mesa y como que el señor era muy grosero, no sé si era su forma de hablar, me decía que estaba bien pendejo cosas así, entonces para no crear más problemas me quedé callado y ora sí que no es la primera persona que me encuentro entonces mejor dejarla pasar porque eso también afecta a la hora de trabajar, ya te enojaste y ahora sí que no piensas con la cabeza fría y se te van atrasando tus mesas, entonces darle por su lado y a lo mejor de varias mesas tienes que sacrificar una pero pues uno le echa ganas y es lo único que se necesita

Entrevistador ¿Con tus compañeros?

Mesero
Auxiliar

Mal entendidos que yo recuerde muy grandes muy grandes, no. Pues me tocó la otra vez que tuve como una discusión, o sea es un mesero que viene nada mas los domingos entonces llega y se da mucho a llevar entonces pues ya total se empezó a llevar, al último no aguantó y me aventó una silla a la espalda y entonces pues ahí estaba como un inserto con agua que usamos para limpiar las sillas y lo agarra y me dice "¿qué?" y bueno lo primero que yo dije no voy a estar haciéndole caso a personas así porque me pueden afectar en mi trabajo y yo le tengo un tipo de cariño a este trabajo, aunque sea el mínimo pero ya no quise seguir porque ya me empecé a molestar, y pues ya mejor cuando salgamos le voy a decir que pues si unos tiros, y pues ya después lo deje pasar, porque son personas que en sí no valen la pena, o sea tienen un nivel de conciencia muy bajo entonces por eso reaccionan así.

Entrevistador ¿Es la misma persona con la que tienes problema?

Mesero
Auxiliar

No, ahora sí que no lo tomé en cuenta a él porque como te digo, no vale la pena, solo salió al tema.

Entrevistador En cuanto a comunicación ¿Cómo la consideras?

Mesero
Auxiliar

Hacían juntas porque lo dejaron de hacer porque ya cada quién sabe lo que tiene que hacer, cualquier aviso que nos tengan que dar se lo dan a nuestro jefe inmediato, al capitán de meseros. Cualquier tema que se deba de tratar con alguien pues ya lo mandan llamar a la oficina, pero yo pienso que también es algo mejor, pues ora sí que cada quién a su área y cada quién a su persona.

Entrevistador No ha sucedido que exista algún cambio y no te avisaron'

Mesero
Auxiliar

Pues a veces si ocurre por lo mismo de que yo no vengo toda la semana, son cosas mínimas, el momento del montaje o cosas así, pero no, cualquier cosa. Si me han llegado avisar así "mira sabes qué, esto hay de nuevo" y ya,

Entrevistador ¿Algo que tu veas que esté disminuyendo el desarrollo?

Mesero Auxiliar Yo creo que integridad de los meseros, yo creo que como apoyo como te lo mencioné antes, yo pienso que si nos ayudamos entre todos, daríamos mejor servicio y yo pienso que si mejoramos esos aspecto nos va a ir mejor porque prácticamente vivimos de la gente que viene a comer aquí y pues si no hay gente pues no tenemos trabajo.

Entrevistador ¿Algo más que quieras agregar?

Mesero Auxiliar Pues nada más eso, yo digo que en eso de la integridad entran bastantes aspectos, entonces pues prácticamente estoy hablando en general.

Entrevistador Gracias.

Cocina: Duración: 19:14 | Fecha:

Panadería

Entrevistador Podría contarnos un poco su historia

Panadería Has de cuenta que desde que finco aquí yo entré de parrillero con el Chaplin, el Sr. Ceballos, y duré cuatro años, ya luego me salí y fue cuando lo agarró el cacahuatero y ya no estuve con él y luego el ingeniero y ya regresé yo, pero como estaba con Simone haz de cuenta que me ganó parrilla este, ¿cómo se llama? Lalo y ya nomás quedaba la panadería pero en realidad yo de pan es lo que menos sé.

Entrevistador Entonces está en panadería. ¿Cuánto tiempo?

Panadería Cuatro años

Entrevistador ¿Le gusta?

Panadería Si me gusta.

Entrevistador Cubre parrilla los miércoles, ¿Cuenta con todos los insumos que necesita?

Panadería Sí, todo bien. Haz de cuenta que nomás lo cubro a este señor los miércoles y yo a veces que ocupo algo yo se lo digo, ah sabes qué hay que darle una chaineadilla a la parrilla, una lavadita o algo, o saca mas carne porque luego no ajusto por ejemplo el día de hoy si tuve que sacar bastantilla y que bueno que así fuera que haya gente, pero nunca he tenido problemillas con él.

Entrevistador El porciona la carne y deja todo preparado

Panadería Si él la corta y deja todo preparado y le digo que deje mas descongelado, porque la tiene cortada pero congelada y pues en dos o tres horas no se descongela tan fácilmente, pero eso yo se lo digo a él.

Entrevistador En el área de panadería, ¿qué problemas presenta?

Panadería Todo está bien, cuando les pido el material todo me lo traen a tiempo. Todo está bien. Pero por ejemplo está chico el horno, con cuatro parrillitas a mí se me llena y a veces este muchacho va y mete cebolla o la jefa de cocina va y mete tomates y eso me atrasa un poquito, pero yo por ejemplo a la jefa le tengo más de confianza y le digo "aguántame poquito, deja le

aventajo más al pan" porque el tomate necesita otra temperatura, pero si todo bien.

- Entrevistador ¿Cómo considera el ambiente con sus compañeros de trabajo?
Panadería Pues mira, me llevo muy bien, pues nos la llevamos muy bien, claro que en cualquier momento fallamos verdad. A veces ¿cómo te dijera? Como dice una de mis compañeras que no hay compañerismo entre nosotros, de repente, no digo que siempre. A veces pueden pedir pan y estoy allá del lado de con ellas y estoy calentando tortillas y piden pan y ellas como si nada. O ellas podrán opinar lo mismo de mí, que ellas están dando pan y piden tortillas y yo me paso de largo "ay sabe a quién le dirán", este yo pienso que ahí es donde estamos fallando un poquito ¿verdad? que no nos apoyamos bien como debe de ser, de que no es el pan ni me pertenece a mi darlo nada más, ni las tortillas son exclusivas de esta persona. De veras si todos jaláramos parejo yo pienso que sería otra cosa. O sea si tenemos un buen equipo pero yo pienso que podríamos mejorarlo un poco más.
- Entrevistador La falta de compañerismo, a la semana ¿cuántas veces se presenta?
Panadería Pues unas dos veces por semana, o sea fin de semana. Como que cada quien nos enfocamos en nuestra cosa: yo en pan, en pizzas y ya. Y si piden una ensalada y mi compañera está a tres metros y yo la puedo dar, también yo me paso de largo, o sea yo también reconozco que no estoy bien y así como yo no estoy bien, te lo digo de un lado y del otro. Yo digo que nos ayudemos y nos echáramos la mano igual los tres y que si traen algún apoyo que sea en verdad apoyo pero para todos, para las ensaladas, para el pan, para las tortillas, para lo que se caliente, no nada más que la traigan de apoyo y que yo la agarre por mi cuenta.
- Entrevistador ¿Falta con regularidad?
Panadería No, no me gusta faltar porque no me gustaría que me descontaran. Como nunca he faltado, no he faltado en los últimos cuatro años. Quizás si me quedo en mi día de descanso. A lo mejor pido permiso para llegar un poco tarde o salir temprano porque pues tenemos compromisos personales a veces ¿Verdad? y a veces se requiere pero yo trato de no faltar. He llegado muchas veces tarde...
- Entrevistador ¿Cómo considera su comunicación con sus jefes?
Panadería Pues buena. Por ejemplo es con la jefa de cocina, tenemos comunicación hasta de más ¿verdad? y si es con administración o con operativo igual, no tengo ningún problema con ellos.
- Entrevistador ¿Cómo recibe la información de la empresa?
Panadería Si llega una persona nueva nos la presenta el jefe operativo, nos dicen que apoyemos y si tiene uno una mejor opción o sugerencia si ya no aceptan o algo pues "ya pues usted manda"
- Entrevistador ¿Ha recibido alguna capacitación?

Panadería Pues si, a donde quiera que vaya uno aunque traiga muchos años de trayectoria va uno a aprender otros sistemas, alguna receta. Cuando me dijeron cómo se hacía el pan que luego yo lo mejoré porque antes parecían como gorditas, y pues si la recibí.

Entrevistador ¿Necesita alguna capacitación nueva?

Panadería No, no creo que sea necesario, nunca terminamos de aprender pero no, me siento bien

Entrevistador ¿Se han realizado mejoras en su área de trabajo?

Panadería Si, alguna vez nos comentaron de las 5 S's y quedó inconcluso aquella ocasión pero pues acercarme a lo más básico en las cosas, lo que estoy ocupando más tenerlo más cerca lo que no ocupo, tenerlo más retirado, es lo que mejoré ¿verdad?

Entrevistador ¿Cómo considera la comunicación con sus compañeros de trabajo?

Panadería Bien, es buena de repente chascarreamos y todo eso pero cuando es en serio el trabajo, es en serio, yo no ando con juegos.

Entrevistador ¿Y como área tienen algún conflicto?

Panadería No, yo no he visto nada de conflictos

Entrevistador ¿Algo que usted quiera agregar?

Panadería La verdad es que yo quisiera ver una parrilla con más fuego, como siempre se uso, por eso está de esa dimensión y que se tuviera más fuego podrían los cortes alcanzar un mejor cocimiento porque antes se llenaba la parrilla de cortes y ahora veo como que está muy reducida, como que se trabaja una cuarta parte. No sé a qué se deba eso. Como que se vende más cocina que parrilla y yo pienso que nuestro fuerte son las carnes y yo pienso que ahí es donde debemos de enfocarnos, en la especialidad primero y ya lo demás...

Entrevistador ¿Desde cuándo cree usted que se vende más cocina que parrilla?

Panadería Desde que estaba el ingeniero Pérez, como te digo, yo estuve aquí con el señor Ceballos y teníamos tres congeladores de carne y ahorita nomas hay uno, a esas dimensiones digo y no nos vamos a esperar "no pues es que ya está el restaurante fulano y aquel otro" no, nosotros somos el Chaplin y lo mejor ¿verdad? pues yo pienso que deberíamos de enfocarnos a la especialidad.

Entrevistador Muchas gracias

Cocina: Auxiliar Fecha: | Duración:

Entrevistador La primera pregunta es si cuentas con todos tus utensilios, insumo, todo lo que necesitas en tu área de trabajo

Auxiliar de cocina Si

Entrevistador ¿Qué pasa cuando no encuentras algo?

Auxiliar de cocina Pues las veces que se puede comprar aquí cerca se le dice al jefe operativo, y él va y las compra, pero por o mimo procuramos tenerlo en las listas para, por ejemplo la lista ya se tiene desde unos dos días antes para empezar a anotar y es cuando te da cuenta, porque a veces te das cuenta y dices "chin me falta esto" y ya lo vas anotando, pero pues de eso no se batalla

Entrevistador Las ocasiones que tienen que pedirle al jefe operativo que les traiga lo que falta ¿Cuánto tiempo tarda en traerlo?

Auxiliar de cocina Pues es que ya no es tanto, a veces que se acaba el aguacate que casi no lo traen de la verdura por lo mismo de que a veces llega muy aguado y no aguanta, pero va y lo compra aquí cercas, que será unos 15 o 20 minutos que se tarda.

Entrevistador ¿Es seguido?

Auxiliar de cocina No, bueno yo siento que no, no sé ellos, a lo mejor sienten que sí, ¿qué será? Pues yo creo que cada quince días, que por ejemplo dice uno falta papa y el aguacate y la cebolla, que es lo que siempre falta, pero se va hacer lista hasta para el martes digamos. Que se acabe un domingo y se le dice al jefe y ya no sé si llegue por aquí cerca o de su casa se lo traiga, pero casi siempre se le avisa antes.

Entrevistador Dentro de todas tus labores ¿consideras que trabajas más que alguien en tu área?

Auxiliar de cocina Sí, porque siempre aquí se manejó, bueno desde que entré aquí, a mi me dejaron en el área de ensaladas y postres pero, ha de cuenta que siempre se manejó que aquí hay una encargada, hay una persona encargada que por eso se les está ganando casi el doble que yo sin embargo yo tengo que hacer listas de lo que yo ocupo, listas de Costco y a veces a mí se me pasa algo, pero a veces si siento que se hace un poquito más cargada, porque como te digo, confunden la amistad, si somos amigos y cotorreamos "pues hazlo" porque incluso yo sé trabajar todas las áreas, a mi me sale un postre y por lógica hago el postre, estoy haciendo el postre y sale una ensalada entonces siendo que a veces ella no tiene ni una comanda entonces no lo hace hasta que yo lo hago, no hay compañerismo, no hay equipo

Entrevistador ¿Se lo has llegado a comentar a esta persona?

Auxiliar de
cocina

Pues hemos llegado hasta a gritos y sombreroazos porque una de las veces yo se lo comenté al jefe de operativo, y una vez me mandó a hacer pizzas de comer y por eso se enojó el jefe operativo, porque Enrique y yo éramos los encargados de hacer de comer diario entonces Enrique y yo nos la fletábamos diario hasta que hablamos con Raúl y entonces nos acomodó dos días a cada quien. Bueno en una de esas un domingo yo voy y me dice: "ponte a hacer pizzas" y ya estoy muy puesta yo amasando y de repente me grita "¡Talina ven para acá!" "A chingá, pues perate, me está mandando a hacer pizzas" "es que no estás haciendo y están a chingue y chingue" "no pues decídete qué me vas a poner a hacer" Y yo siento que no se ha respetado que soy ayudante, o sea por algo ella está ganando el doble que yo, y eso lo llegó a ver don Alejandro porque ella se quejaba de que "es que no hizo esto, no hizo lo otro" y don Alejandro si le llegó a decir "es que es ayudante, usted es la encargada" entonces si se lo di a entender varias veces todos andamos igual, todos a la carrera, pero aquí como que se hizo mucho la idea de que cada loco en su área, o sea yo allá tu allá y allá y yo soy el comodín. O sea si hay mucha gente yo tengo que hacer ensaladas, postres, tengo que sacar primeros tiempos, y si hay mucha, mucha gente también tengo que entrarle a la caliente, que pastas que pescados, que esto, porque no se da abasto. Entonces en ese sentido si hemos salido mucho de pique pero siento que no han sabido marcar "sabes qué tu eres la encargada, tú debes de llevar esto, ella es la ayudante" o sea díganos que se tiene que hacer cada quien porque eso de que todos, y se lo llegó a decir el jefe operativo "es que todos hacemos todo" "no me digas todos porque no todos lo hacen" ¿Si me entiendes? O sea que cada quien tenga definida su área y que es lo que tiene que hacer, eso desde el inicio se lo dije a Raúl.

Entrevistador
Auxiliar de
cocina

¿Tú no tienes definido qué hacer?

Aquí soy el comodín, o sea incluso si Enrique se enferma o se va ¿Quién se queda? Talina, mi horario está, los dos días que salgo temprano, salgo hasta las 9 y Enrique Sale a las 8, o sea siempre he sido la que tiene que pagar las áreas de cada quien, yo cierro lunes y martes, Enrique cierra miércoles y sábado e incluso yo ya se lo dije a Enrique "háblelo", porque los sábados él llega corriendo a las 2 de la tarde a hacer pan, llega a hacer el pan (ahorita ya está la muchacha que nos ayuda los fines de semana) pero antes yo llegaba a montar acá y haciendo de comer, y dando acá, me volvía loca, pero ahorita que ya está esta muchacha pues ya nos ayuda, pero a la vez como yo también se lo he dicho a ella que es contraproducente porque has de cuenta que llega Vero y ella se pone a picar lo de ella, entonces ya me pongo a hacer de comer, entonces ya estamos sacando el servicio que casi siempre son pastas, sopas, entonces ella se pone a hacer lo que tiene que hacer cuando no se debe de hacer producción porque es el día cuando más gente hay, domingo igual,

inclusive ya tuvieron un problema con el Sr. José Luis porque no tenía la chimichurri o sea no puedes dejar eso para el domingo, es como si yo dejara las crepas para el domingo sabiendo que el domingo no las puedo hacer, a veces es más que nada como ay no, como que cada uno tenga, porque incluso el señor Alejandro lo llegó a pedir: "cada quien dígame qué es lo que hace para yo poder saber qué es lo que hacen y en qué está , a quién se le está cargando y a quien no" pues para que se acomoden las áreas que deben de ser, y pues nunca se hizo. Nunca se hizo.

- Entrevistador: Cuando te toca cerrar, ¿cierras a qué hora?
 Auxiliar de cocina: A las 10 pero hay veces que nos dejan ir a las 9:30, cuando no hay gente, cuando está mucho muy solo. Casi siempre hasta las 9:30 nos deja ir a todos.
- Entrevistador: ¿Esfuerzos pesados haces?
 Auxiliar de cocina: No.
- Entrevistador: ¿Qué ventajas tienes de trabajar aquí?
 Auxiliar de cocina: Pues ventajas es que aprendes mucho, o sea a mí me ha ayudado en saber hacer la cosas. Yo entre sin saber nada entonces pues a duro y tirón me he enseñado. Por ejemplo, a mí me gustan mucho los postres y eso si me gusta hacer, y se me da, porque la comida pues no. Yo creo que si se aprende hasta como comportare y como hablar con los demás. De las instalaciones no cambiaría nada, a lo mejor lo que si haría un poquitito más de falta bueno no, es que es cuestión de organizarse más que nada.
- Entrevistador: ¿Cómo es tu ambiente con otros compañeros de otras áreas?
 Auxiliar de cocina: Bueno aquí somos muy llevados todos, pero yo siento que es bien. Yo siento que, yo con todos platico con todos me llevo. A lo mejor ellos lo ven mal porque soy muy gestuda soy muy mal hablada, pero ellos ya saben que así soy. No es por insultar ni por quererles decir cosas, sino que así soy. Yo siento que es bueno.
- Entrevistador: Como área ¿tienen conflicto con otras áreas?
 Auxiliar de cocina: Si se enoja uno de repente, el estrés el que haya mucha gente, el que te estén pidiendo las cosas tan así si te llega a molestar, pero es dentro del trabajo, ya pasándose el tiempo el rato ya dicen ya!, en lo que a mí no.
- Entrevistador: ¿Cuáles son las molestias por trabajo?
 Auxiliar de cocina: Porque hay veces que se tardan o hay veces que por ejemplo como yo estoy acá, estoy de este lado, casi la mayoría de los meseros vienen a pedir tortillas y me las piden a mí, si ensaladas y tortillas pues es mi trabajo es lo que a mí me toca, pero hay veces que yo también estoy ocupada y espérame tantito y espérame tantito o me entretengo o algo y ahí está. Pero más que nada es por el momento, en el conflicto "y muévete porque ya tengo a fulano parado y pásamelo" y así, a veces que sí, hay tanto trabajo que te saturas. Llega un momento en que "espérate, estoy con una comanda grande y es que tengo postres" llega un momento

y ya ha pasado, que cada quien sabes qué, tu trabájate esta, tu esta y tu esta. Y así es como lo hemos hecho y e cuando empiezan, o la chavita esta Vero a veces tiene que correr o la mandamos atrás o a poner pan.

- Entrevistador ¿Eso es en fines de semana?
 Auxiliar de cocina Fines de semana, sábado y domingo.
- Entrevistador ¿Te gusta lo que haces?
 Auxiliar de cocina Sí, porque poco a poco he descubierto cosas que no sabía, detallitos muy pequeños, pero para mí son grandes
- Entrevistador ¿Conoces reglas y procedimientos?
 Auxiliar de cocina Pues aquí ya ves que se dijo desde un principio lo que se debía y lo que no, pero muchas no las sé, como que siento que se deberían de ser un poquito más de estricto porque a veces raya, te sueltan tanto que te hacen conchuda. Don Alejandro era un poquito más estricto y andábamos todos movidos.
- Entrevistador ¿Pides permisos para faltar?
 Auxiliar de cocina Bueno, las veces que he faltado es porque o estoy muy mala, le marco al jefe operativo, pero no, ya tengo mucho que no.
- Entrevistador ¿Te cubren?
 Auxiliar de cocina No, a la hora de que alguien falta y están dos personas esas dos personas tienen que sacar el servicio igual, a como dé lugar
- Entrevistador ¿Cómo consideras la comunicación con tus jefes?
 Auxiliar de cocina Ya tiene mucho que no hay juntas, pero cuando ellos tienen algo que decir, vienen y nos lo dicen tal cual. Pero ya tiene mucho que no hacen juntas. Casi siempre le hablan a la jefa de cocina y ya nos avisa.
- Entrevistador ¿Has recibido capacitaciones?
 Auxiliar de cocina No, ninguna.
- Entrevistador ¿Necesitas?
 Auxiliar de cocina Pues sí pero a veces no hay tiempo.
- Entrevistador Si tuvieras el tiempo ¿qué curso te gustaría tomar?
 Auxiliar de cocina Repostería, es lo que si me gustaría. Porque yo hago los postres, como 3 o 4 y los monto todos. Ya cuando de plano estoy haciendo otra cosa pido ayuda.
- Entrevistador ¿Se realizan mejoras en tu área de trabajo?
 Auxiliar de cocina No, en cuestión de coordinarse y todos trabajando para el mismo lado y lo confieso: a veces llega uno y ni te dan ganas de hacer porque ya está uno con una actitud de malas, o ya está una de malas o el otro de malas. Y Raúl lo ha dicho, hay veces que nos vemos todos enojados, porque es muy común aquí, se pone una de malas y nos ponemos todos. Pero ya de rato se nos olvida y ya, pero no es más que ponerse a trabajar.
- Entrevistador ¿Algo que quieras comentar?

Auxiliar de
cocina

Pues yo siempre lo he dicho, si todos pusiéramos nuestro granito, como yo le digo a Enrique, todos comemos de aquí, qué nos cuesta trabajar todos como debe de ser. Yo diario veo a todos, es cuestión como de trabajar más en grupo, porque si trabajas a gusto hasta se refleja en los meseros, vienen y te piden las cosas bien, está uno de malas y se ponen ellos de malas, es como una cadenita y es lo que si siento que es mucho así. No sé si es por el estrés, si es por ella, si soy yo, si es Enrique. Pero si estamos muy estresados, mejor que nos manden a todos a terapia, a los 3, al psicólogo o a ver qué. Es raro porque todas las personas que nos han venido a ayudar nos han dicho eso "tienen una vibra rara" y no sé si es ella, Enrique o yo y así, pero hay veces que ni siquiera nos dirigimos la palabra en todo el día siendo que nos vemos tooodo el día. Y así como se pega el estar feliz, se pega el estar triste y se pega el estar enojado. Yo la veo y digo "ash". No sé qué traerá, es lo que siento que, si nos está fallando, es como el yunque todos venimos bien y venimos a gusto, venimos todos tranquilos y de repente ¡pum! ya estamos todos de malas y te aseguro que más de la mitad te dicen que cocina siempre están enojadas. Y yo se los he dicho no es el hecho de que este enojada con ustedes, sino que hay veces que estoy haciendo una cosa y vienen y me piden y ella no les da por ejemplo tortillas, y no le cuesta nada dárselos, pero viene y se para ahí o se para allá.

Entrevistador
Auxiliar de
cocina

¿Es común?

Sí, siempre lo hace. Es malo decirlo pero si, no sé qué es lo que tenga o que es lo que pase pero si nos deberían de mandar al loquero a todos o de plano que nos sienten y que nos digan "aquí sus problemas e acabó, aquí e viene a trabajar" a lo mejor es lo que nos hace falta, como te digo " a ver, enséñeme cada quién lo que hace", se reparte todo o así igual pero que se trabaje todos en conjunto no que así "ay yo estoy haciendo esta cosa y esta mujer no me ayuda" y a lo mejor ella dice lo mismo de mí, porque yo a veces lo hago porque me da coraje porque veo que no lo hace. Y hay veces que digo ay pues qué chiste trabajar así, así nunca vamos a llegar a nada.

Entrevistador
Auxiliar de
cocina

¿Algo más?

No pues no.

Meseros: Capitán Duración: 17:34 minutos |

Entrevistador ¿Podrías contarme tu historia?

- Capitán de meseros Yo vine la primera vez a apoyar a Raúl, un 10 de mayo que iban a tener mucha gente y yo no tenía trabajo, entonces vine le ayudé y después me ofreció que viniera cada domingo a ayudarlo y si yo estuve viniendo como por unos 6 o 7 meses y después me ofrecieron trabajo de planta. A partir del primer día que vine, poquito más de 3 años. Ahora soy capitán de meseros
- Entrevistador ¿Cuentas con todo lo necesario para hacer tu trabajo?
Capitán de meseros Sí, bueno a veces les falla un poquito en hacer el pedido o a veces la gente nos rebasa, se vende más de lo que esperábamos y es a veces lo que nos falla o a veces no nos surten tan bien y pues yo lo que les digo que traten de conseguir los productos que nos faltan, aunque sea de emergencia de otro lado para no negar nada al cliente.
- Entrevistador ¿Cuántas veces pasa?
Capitán de meseros Ya no es muy seguido, ya no está pasando tanto pero antes si, cada semana unos dos días.
- Entrevistador ¿Cuánto tiempo tiene que ya no es tan seguido?
Capitán de meseros Pues uno o dos meses. Respecto a los vinos también nos hace falta porque no tenemos un stock realmente bien definido. A veces si nos falta en los vinos y licores, eso sí es bien seguido, yo creo por semana una o dos veces. ES muy variado el que nos falta. Porque como de vinos hay muchas marcas, es muy variado pero pasa seguido.
- Entrevistador ¿Qué se hace cuando no hay ante el cliente?
Capitán de meseros Si de momento no lo tenemos le ofrecemos otra cosa, pero si ya lo estaba consumiendo y todavía estamos a tiempo tratamos de conseguirlo. Yo creo que estaría bien que tuviéramos un stock mejor que cuando empezamos, ya llevamos casi dos años y el stock en vez de que sea mejor pues va para atrás entonces todo eso afecta en el servicio.
- Entrevistador ¿Consideras que hay meseros que trabajan más que otros?
Capitán de meseros Sí, bueno el trabajo es igual, pero hay unos que si de repente como que le hacen, uno que otro no todos. Les llamo primero la atención de que tienen que trabajar parejos.
- Entrevistador ¿Crees que esta cuestión impacte en las ventas o en el servicio?
Capitán de meseros En las ventas, tal vez puede ser a la hora del servicio porque no todos tienen la misma habilidad de vender y a la hora del servicio pues más bien es eso
- Entrevistador ¿Consideras que sea necesario un curso?
Capitán de meseros Yo pienso que sí. También un curso como de concientización en cuanto a todo, de que lo más importante para nosotros es el cliente, pero muchos no lo ven así. Otro de motivación, yo creo que la gente está muy no sé si desmotivada o si nada más vienen por que sí, pero vienen con mal, principalmente el personal de cocina y ellos casi diario. Llegas y les pides algo, si no está dentro de su, de lo que deben de hacer, si se sale

Entrevistador un poquito como que reniegan, gritan, se enojan y es diario.
 Capitán de ¿Por qué crees que sea la situación?
 meseros No sé si no hay control o si su estado de ánimo sea así...

Entrevistador ¿Tú has tomado cursos? ¿De qué?
 Capitán de Si, de cultura turística por parte de turismo, inglés avanzado y japonés
 meseros básico. Me han servido mucho porque hay mucha clientela que tenemos
 nosotros que es de la comunidad japonesa y nos ha funcionado y a mí
 en lo particular pues me ha ido mejor en propinas también. De hecho,
 incluso tuvimos un evento de 80 personas y funcionó, un desayuno que
 servimos porque llegaron a preguntar por un presupuesto y les empecé
 a hablar en poquito japonés y como que les gusto la atención y todo y si
 logramos realizarlo.

Entrevistador ¿Algún curso que te interese tomar?
 Capitán de Pues no nada más yo, más bien todos, en general el que todos fuéramos
 meseros casi que obligatoriamente al curso para que todos estemos en el mismo
 canal de capacitación de atención al cliente.

Entrevistador Bien, como área de meseros ¿Cómo consideras el ambiente con las
 otras áreas?
 Capitán de Es que es pesado así que ellas estén de malas porque como que se
 meseros contagia, de hecho ya ha pasado varias veces, dos o tres veces que los
 meseros llegan a cocina y se empiezan a pelear con ellos o a discutir y
 eso repercute con nosotros porque después entre nosotros se andan
 peleando también, se ponen de malas y es contagioso eso.

Entrevistador ¿Y con las otras áreas?
 Capitán de Bien, a veces con el de barra hay un poco de problema cuando hay
 meseros mucha gente, pero todo bien.

Entrevistador ¿Cómo manejan los tiempos de entrega ante el cliente?
 Capitán de Pues casi siempre el cliente en cuanto llega se le recibe y se le toma su
 meseros orden de bebidas y ya depende de cómo el cliente venga de tiempo ya si
 ellos nos quieren ordenar luego, luego o se esperan un poquito o si
 están esperando a alguien más. Y ya depende de lo que ordenen, hay
 platillos muy rápidos y otros que se tardan más. Y también el estado de
 ánimo de las personas que están en cocina porque a veces no sé si se les
 olvide o no quieran hacer las cosas, pero hay unas personas que
 trabajan más rápido que otras, teniendo lo mismo, el mismo equipo y el
 mismo material para hacer las cosas

Entrevistador ¿Tienen conocimiento de quién es está persona?
 Capitán de Si,
 meseros

Entrevistador ¿Y cuando el cliente pide cosas diferentes?

Capitán de meseros Sí, tenemos clientes que son para nosotros especiales, bueno todos los clientes son especiales verdad, pero hay clientes que son más asiduos y pues los tenemos más chiqueados o hacen buenos consumos o dan buena propina, y si a veces les cumplimos algún capricho de algún platillo que no tengamos en la carta, pero si tenemos las cosas pues yo no veo que haya algún problema en prepararse, tenemos la materia. Pero a veces cocina o el personal de cocina, la chef, no nos ayuda en ese sentido, como que se molestan no quieren dar más extra de lo que es su trabajo. Y pues ella me pregunta que cómo se lo voy a cobrar al cliente y pues yo tengo autoridad para dar cortesías o cobrárselo al doble, ya sabré yo. Pero lo que a ella le molesta es que no quieren hacer más de lo que tienen que hacer. Y te decía, yo les doy la comanda y siempre les pedimos que hagan las cosas bien por favor, pero a veces no les gusta...

Entrevistador ¿Y ellas saben que tú tienes la autoridad para otorgar cortesías o cobrar doble?

Capitán de meseros No sé.

Entrevistador ¿Nunca se les informó o se hizo una junta?

Capitán de meseros No, nunca

Entrevistador ¿Cómo te dan la información importante desde oficina?

Capitán de meseros Por escrito y yo se lo doy a los demás

Entrevistador ¿Ha habido algo que no te hayan comunicado y te afectó?

Capitán de meseros Sí, pero muy rara vez, una reservación que no nos pasaron que la hayan hecho por medio de las redes sociales y se le haya pasado a la persona avisar. Pero solo una vez hace tiempo.

Entrevistador ¿No se realizan juntas?

Capitán de meseros Antes sí, ya tiene como 1 o 2 meses que ya no hacen, pero pienso que si son necesarias porque las fallas se pueden arreglar y ya no se repiten tan fácil y si no hay juntas pues se deja pasar. Yo pienso que si están bien las juntas

Entrevistador ¿Qué ventajas tienes de trabajar aquí?

Capitán de meseros Pues los horarios, el sueldo

Entrevistador ¿Desventaja?

Capitán de meseros No, yo estoy muy a gusto con mi trabajo

Entrevistador En cuanto a mejoras del restaurante, ¿Expresas tus ideas y se han llevado a cabo?

Capitán de meseros

Si, hemos tenido ideas, hemos metido algunas como son las salsas y las crepas, y ha funcionado muy bien. De hecho, llega la gente ya pidiendo su salsa ya no llegan, la mayoría de la gente sabe que le preparamos su salsa al instante y llegan ya ordenándola, o algunos clientes que ya conocemos antes de que nos la pida ya se la preparamos. La mayoría de la gente le gusta porque hemos oído varios comentarios de varios clientes "es el único restaurante donde preparan la salsa al instante"

Entrevistador
Capitán de meseros

Bien, ¿algo más que quieras comentar?

Pues yo creo que tener un poquillo más de comunicación, si hay comunicación, pero más de compañerismo que es lo que yo pienso que casi no hay, porque no sé a veces a la gente les gusta que les regalen algo, yo pienso que a todos nos gusta que nos regalen algo, en especial no sé si es tu cumpleaños o si hiciste algo bien pues algo.

Entrevistador
Capitán de meseros

¿Algo más?

No ya es todo.

Entrevistador

Gracias

