



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO TERMINAL

Disfuncionamientos organizacionales en la gestión de un restaurante hidalguense: Estrategias para mejorar la eficiencia operativa

Para obtener el grado de Maestra en Administración

P R E S E N T A

Nohemi Montserrat Villegas Acosta

Director

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada

Codirectora

Dra. Jessica Mendoza Moheno

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo., México, mayo 2024



OF.ICEA/ M.A./036/2024
 Asunto: Autorización de impresión

MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado "Disfuncionamientos organizacionales en la gestión de un restaurante hidalguense: Estrategias para mejorar la eficiencia operativa" realizado por la sustentante NOHEMI MONTSERRAT VILLEGAS ACOSTA, con número de cuenta 231259, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
 "AMOR, ORDEN Y PROGRESO"
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 14 de mayo del 2024

El comité

[Signature]
 Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández
 PRESIDENTE

[Signature]
 Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
 VOCAL

[Signature]
 Dra. Jessica Mendoza Moheno
 SECRETARIO

[Signature]
 Dra. Carla Carolina Pérez Hernández
 SUPLENTE

[Signature]
 Vo. Bo.
 Dra. Arlen Cerón Islas
 DIRECTORA

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan
 Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo,
 México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 Ext. 4101
 icea@uaeh.edu.mx



AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios.

Gracias a mi mamá y papá, por ser mi pilar, por su amor y apoyo incondicional y por estar conmigo en cada paso que doy.

Gracias a mis hermanos, gracias Fer por estar en todo este proceso, gracias por tu apoyo, gracias por nunca dejarme sola.

Gracias, tía Carmen, no tengo palabras para agradecerte todo lo que haces por mí, mil gracias. Gracias, abuelita, por estar siempre, por tu amor y tus cuidados. Gracias, tío Gus por todo tu apoyo.

Gracias a mi novio por motivarme y por estar conmigo en este camino y a mis amigos por su apoyo, su amistad y lealtad.

Gracias a la UAEH por brindarme oportunidades para mi desarrollo académico.

Gracias Dr. Martin por su apoyo en todo este proceso.

Gracias a mis catedráticos, por los conocimientos que me brindaron y cada uno de sus consejos que atesoro.

Gracias al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías por su apoyo para el logro de mis estudios de posgrado.

Gracias a mis lectores, Dra. Jessica Mendoza Moheno, Dra. Blanca Cecilia Salazar Hernández, Dra. Carla Carolina Pérez Hernández, Dra. María del Carmen Acosta Agiss.

Gracias a todos los que fueron luz en este camino, gracias, gracias, gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a quien alumbran mi camino; mamá, papá, hermanos, tíos, abuelitos presentes y los que ya están en el cielo y mi novio

Índice

INTRODUCCIÓN	13
I. MARCO METODOLÓGICO	16
1.1 Planteamiento del problema	16
1.2 Justificación.....	18
1.3 Matriz de congruencia.....	21
1.4 Objetivos	22
1.4.1 Objetivo general	22
1.4.2 Objetivos específicos	23
1.5 Pregunta de investigación.....	23
1.5.1 Pregunta general	23
1.5.2 Preguntas específicas	23
1.6 Metodología	23
1.6.1 Técnicas e instrumentos.....	25
1.6.1.1 Entrevistas	27
1.6.1.2 Diagnóstico cualitativo.....	28
1.6.2 Alcances.....	29
1.6.3 Cronología	30
II. MARCO CONTEXTUAL	32
2.1 Las empresas en México.....	32
2.1.1 Las empresas restauranteras en México	33
2.2 Antecedentes de la empresa.....	35
2.2.1 Estructura organizacional.....	35
2.2.2 Filosofía empresarial	36
III. MARCO TEÓRICO	38
3.1 Los costos	38
3.1.1 Los costos ocultos	39
3.2 Teorías	43
3.2.1 Teoría Just in time	43

3.2.2 Teoría Kaizen costing.....	43
3.2.3 Teoría de restricciones	44
3.2.4 Modelo socioeconómico	44
IV. RESULTADOS	52
4.1 Análisis cualitativo	52
4.1.1 Condiciones de trabajo	54
4.1.2 Formación integrada.....	58
4.1.3 Gestión del tiempo	64
4.1.4 Implementación de la estrategia	69
4.1.5 Organización del trabajo	79
4.1.6 Comunicación, coordinación, concertación (3C).....	85
4.1.7 Matriz de coocurrencia.....	92
4.2 Efecto espejo.....	93
4.3 Análisis cuantitativo	94
4.3.1 Estimación de los costos ocultos en la empresa Tu Restaurante.....	96
4.3.2 Modelo del cálculo de costos ocultos de Henri Savall.....	100
V. PLAN DE REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL.....	102
5.1 PASINTEX	103
5.1.1 Etapa 1. Definir la estructura organizacional	104
5.1.2 Etapa 2. Captación y retención del capital humano	107
5.2 Tablero de conducción.....	112
5.3 Economía circular	114
VI. CONCLUSIÓN	121
FUENTES DE CONSULTA.....	123
ANEXOS.....	129
Guía de entrevista	129

Índice de Tablas

Tabla 1. Ficha técnica del procedimiento metodológico.....	26
Tabla 2. Técnicas e instrumentos	27
Tabla 3. Distribución de entrevistas	28
Tabla 4. Frases testimonio de 106. Horarios de trabajo	55
Tabla 5. Frases testimonio de 107. Ambiente de trabajo	56
Tabla 6. Frases testimonio de 501. Adecuación, formación al puesto	59
Tabla 7. Frases testimonio de 502. Necesidades de formación/capacitación.....	60
Tabla 8. Frases testimonio de 503. Competencias disponibles	61
Tabla 9. Frases testimonio de 505. Formación y cambio tecnológico	62
Tabla 10. Frases testimonio de 507. Deslinde de responsabilidades	62
Tabla 11. Frases testimonio de 401. Respecto de los plazos pactados.....	65
Tabla 12. Frases testimonio de 402. Planeación, programación de actividades	65
Tabla 13. Frases testimonio de 403. Tareas mal asumidas	66
Tabla 14. Frases testimonio de 404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo	67
Tabla 15. Frases testimonio de 601. Orientación estratégica	70
Tabla 16. Frases testimonio de 602. Autores de la estrategia	71
Tabla 17. Frases testimonio de 603. Desagregación y organización de la puesta en práctica	71
Tabla 18. Frases testimonio de 604. Herramientas para puesta en práctica.....	72
Tabla 19. Frases testimonio de 605. Sistemas de información	72
Tabla 20. Frases testimonio de 606. Medios de comunicación estratégica.....	72
Tabla 21. Frases testimonio de 607. Gestión del personal	73
Tabla 22. Frases testimonio de 608. Motivación	73
Tabla 23. Frases testimonio de 609. Rotación de personal	73
Tabla 24. Frases testimonio de 611. Implementación de política de compra y venta.....	74
Tabla 25. Frases testimonio de 612. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones	74
Tabla 26. Frases testimonio de 613. Los objetivos estratégicos no fijan claramente prioridades	75
Tabla 27. Frases testimonio de 615. Cultura organizacional	75
Tabla 28. Frases testimonio de 616. Evaluación de desempeños inadecuada.....	76

Tabla 29. Frases testimonio de 617. Ausencia de Dirección	77
Tabla 30. Frases testimonio de 201. Repartición de tareas, funciones, etc.	80
Tabla 31. Frases testimonio de 202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones.	81
Tabla 32. Frases testimonio de 203. Indefinición del puesto	81
Tabla 33. Frases testimonio de 204. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades	82
Tabla 34. Frases testimonio de 205. Carga de trabajo	82
Tabla 35. Frases testimonio de 206. Normas de seguridad incompletas o desconocidas	82
Tabla 36. Frases testimonio de 207. Falta de reconocimiento a la autoridad	83
Tabla 37. Frases testimonio de 208. Confianza para la toma de decisiones	83
Tabla 38. Frases testimonio de 209. Trabajo en equipo.....	83
Tabla 39. Frases testimonio de 301. Interno al servicio.....	86
Tabla 40. Frases testimonio de 302. Transmisión de informaciones	87
Tabla 41. Frases testimonio de 304. Entre matriz y filial	88
Tabla 42. Frases testimonio de 306. Horizontal entre departamentos	88
Tabla 43. Frases testimonio de 307. Ausencia de concertación entre departamentos	88
Tabla 44. Frases testimonio de 309. Vertical entre dirección y departamentos.....	89
Tabla 45. Frases testimonio de 310. Vertical	89
Tabla 46. Frases testimonio de 311. Horizontal.....	90
Tabla 47. Matriz de coocurrencias	92
Tabla 48. Cálculo de horas trabajadas por individuo durante un año	94
Tabla 49. Cálculo de horas trabajadas por área durante un año	95
Tabla 50. Cálculo de salarios semanal por área	95
Tabla 51. Cálculo de salarios anual por área.....	95
Tabla 52. Cálculo del Nano PIB.....	96
Tabla 53. Falta de organización del trabajo	97
Tabla 54. Falta de implementación de la estrategia	98
Tabla 55. Rotación de personal.....	99
Tabla 56. Matriz del cálculo de costos ocultos de la empresa Tu Restaurante	100
Tabla 57. Plan de Acciones Prioritarias: Tu Restaurante.....	103
Tabla 58. PASINTEX: Etapa I. Definir la estructura organizacional	104

Tabla 59. PASINTEX: Etapa II. Captación y retención del capital humano	108
Tabla 60. Arquitectura del tablero de conducción	112
Tabla 61. Proyección de ganancia anual por el reciclaje de PET, aluminio y aceite en Tu Restaurante	120

Índice de Figuras

Figura 1. Método de escrutinio de entrevistas.....	29
Figura 2. Cronología	31
Figura 3. Aportación de la industria restaurantera al empleo y las unidades económicas en el país	33
Figura 4. Industria restaurantera.....	34
Figura 5. Organigrama de la empresa Tu Restaurante	36
Figura 6. Principales costos en las empresas restauranteras	42
Figura 7. Alcance del Modelo socioeconómico de Henri Savall	46
Figura 8. Disfuncionamientos genéricos	53
Figura 9. Frases testimonio	54
Figura 10. Red de condiciones de trabajo	55
Figura 11. Nube de palabras de condiciones de trabajo	57
Figura 12. Gráfico Condiciones de trabajo	58
Figura 13. Red Formación integrada.....	59
Figura 14. Nube de palabras de Formación integrada.....	63
Figura 15. Gráfico Formación integrada	64
Figura 16. Red Gestión del tiempo.....	65
Figura 17. Nube de palabras de Gestión del tiempo	68
Figura 18. Gráfico Gestión del tiempo.....	69
Figura 19. Gráfico Gestión del tiempo.....	70
Figura 20. Nube de palabras de Implementación de la estrategia.....	78

Figura 21. Gráfico Implementación de la estrategia	79
Figura 22. Organización del trabajo	80
Figura 23. Nube de palabras de Organización del trabajo	84
Figura 24. Gráfico Organización del trabajo.....	85
Figura 25. Comunicación, coordinación, concertación (3C)	86
Figura 26. Nube de palabras de Comunicación, coordinación, concertación	90
Figura 27. Gráfico Organización del trabajo.....	91
Figura 28. Costos ocultos de la empresa Tu Restaurante.....	101
Figura 29. Definir la estructura organizacional.....	105
Figura 30. Etapa II: Captación y retención del capital humano	109
Figura 31. Reciclaje estimado de PET en Tu Restaurante	115
Figura 32. Reciclaje estimado de aluminio en Tu Restaurante	116
Figura 33. Ganancia anual estimada por reciclaje de PET en Tu Restaurante.....	117
Figura 34. Ganancia anual estimada por reciclaje de aluminio en Tu Restaurante	118
Figura 35. Ganancia anual estimada por reciclaje de aceite quemado en Tu Restaurante.....	119

RESUMEN

El presente estudio de caso se realizó en una empresa restaurantera del estado de Hidalgo, un ramo que es muy importante por el impacto económico que tiene en México. El objetivo principal fue determinar mediante el modelo socioeconómico los disfuncionamientos existentes, los cuales generaban costos ocultos con el fin de realizar un análisis recopilando información de los procesos y sistemas implementados en el restaurante.

La investigación se desarrolló con un enfoque holístico en una empresa del sector restaurantera de Pachuca de Soto Hidalgo, no experimental, cualimétrico, elaborando un análisis cualitativo mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y una interactividad cognitiva, analizado mediante el software de Atlas.Ti; así como un estudio cuantitativo de tipo documental mediante el análisis de estados financieros y el cálculo del Nano PIB.

Los resultados mostraron desarrollo de actividades que impactan en 4 familias de disfuncionamientos: implementación de la estrategia, formación integrada, organización del trabajo y comunicación, coordinación y concertación, lo que ha afectado la parte social y económica de la empresa.

Por lo anterior se propuso una reingeniería organizacional mediante un PASINTEX (Planificación Estratégica Interna y Externa) que consiste en dos etapas: la estructura organizacional enfocada en las familias de disfuncionamiento de formación integrada y organización de trabajo; y la captación y retención del capital humano dirigido a la familia de disfuncionamientos comunicación, coordinación y concertación e implementación de la estrategia. Para obtener otra *Nota* de ingresos que financie la propuesta brindada, se desarrolló una iniciativa mediante la economía circular.

Palabras clave: *Disfuncionamientos, costos ocultos, reingeniería organizacional, economía circular, restaurante.*

ABSTRACT

This case study was carried out in a restaurant company in the state of Hidalgo, a branch that is very important due to the economic impact it has in Mexico. The main objective was to determine through the socioeconomic model the existing dysfunctions, which generated hidden costs in order to carry out an analysis by collecting information on the processes and systems implemented in the restaurant.

The research was developed with a holistic approach in a company in the restaurant sector of Pachuca de Soto Hidalgo, non-experimental, qualimetric, developing a qualitative analysis through the application of semi-structured interviews and cognitive interactivity, analyzed through the Atlas.Ti software, as well as a quantitative analysis of documentary type through the analysis of financial statements and the calculation of the Nano PIB.

The results showed the development of activities that impact 4 families of dysfunctions: implementation of the strategy, integrated training, work organization and communication, coordination and agreement, which has affected the social and economic part of the company.

For this reason, an organizational reengineering was proposed through PASINTEX (Internal and External Strategic Planning) which was broken down into two stages, the first to define the organizational structure which is focused on the dysfunctional families of integrated training and work organization; The second, focused on the recruitment and retention of human capital, was aimed at the family of dysfunctions: communication, coordination, and coordination and implementation of the strategy. In order to mitigate the existing dysfunctions and to obtain another source of income to finance the proposal provided, an initiative was developed through the circular economy.

Keywords: *Dysfunctions, hidden costs, organizational reengineering, circular economy, restaurant.*

INTRODUCCIÓN

Con base en los estudios realizados en el 2021 por la COPARMEX, 60% de los restaurantes en México fracasan en el primer año, debido a diversos desafíos de gestión como problemas referentes a la administración, deficiente comunicación, inconvenientes en las estrategias de promoción, deficiencias en la gestión de los recursos tanto financieros como humanos y las complicaciones ocasionadas por la falta de retención del personal. Lo anterior puede ser visible en la parte financiera, pero en muchas ocasiones estos generan disfuncionamientos, lo que desarrolla costos ocultos que propician problemas no visibles en los estados financieros, por lo que forja dificultades en la supervivencia de las empresas.

La microempresa Tu Restaurante es una empresa familiar que pertenece al sector restaurantero, con más de 8 años de trayectoria brindando sus servicios en Pachuca de Soto, Hgo., a pesar de que en su rentabilidad no les era visible el impacto que generaban diversos problemas organizacionales, estos generaban costos ocultos, estos no se identifican en el área contable ni en los sistemas de gestión, pero pueden ser un factor determinante para la permanencia de una empresa en el sector productivo. En este contexto, es imprescindible desarrollar un estudio de caso que dé luz sobre la manera en que la empresa Tu Restaurante se ve afectada por los disfuncionamientos particulares.

Para garantizar el rigor epistemológico, en el Capítulo I, se desarrolla la problemática en donde resalta que en México solo 35% de la PyMes continúan con sus funciones después de los primeros cinco años de vida, en donde se identifican como principales razones de fracaso la mala administración y la falta de liquidez, problemáticas que afectan al sujeto de estudio de la presente investigación, así como la justificación del desarrollo de este, en donde se destaca que las PyMes tienen un interés limitado en la aplicación de modelos administrativos para mejorar su gestión, por lo que se visibiliza la importancia de la implementación de estos para desarrollar ventajas competitivas y alargar la vida de estas.

Posteriormente, se desglosan los objetivos tanto generales enfocado en analizar los costos ocultos generados por los disfuncionamientos en la empresa objeto de estudio mediante el modelo socioeconómico y los específicos en donde se busca determinar los disfuncionamientos, analizar

los costos ocultos y diseñar estrategias para maximizar las operaciones de Tu Restaurante, la pregunta que resuelve esta investigación para resolver la interrogante de qué manera impactan los costos ocultos en el área operativa y las preguntas específicas enfocadas en determinar las áreas de oportunidad, el impacto de los disfuncionamientos y las mejoras que pueden implementarse.

De igual forma, se expone la metodología desglosando qué es un estudio de caso con enfoque descriptivo de tipo holístico, con enfoque cualimétrico, no experimental, de tipo transversal. Así como las técnicas e instrumentos como una entrevista semiestructurada, interactividad cognitiva, estudio documental y una observación no participativa que se utilizaron para el desarrollo de esta. Igualmente, se exponen los alcances de este estudio de caso basados en el modelo socioeconómico, abarcando hasta la segunda etapa de la intervención y la cronología en la que se trabajó cada uno de estos apartados.

Posteriormente, en el Capítulo II se desarrolla el marco contextual, donde se menciona la importancia de las empresas en México y en particular las restauranteras, detallando características de Tu Restaurante: el organigrama que compone su capital humano constituido por 20 personas de manera directa, así como la filosofía basada en un excelente servicio y calidad.

En el Capítulo III, se presenta el marco teórico, que sustenta el análisis de los resultados en torno a los costos ocultos de acuerdo con Henri Savall y sus características en la industria gastronómica según Franco (2004); y se explica el Modelo Socioeconómico a partir de diversas teorías con el fin de observar la amplitud que abarca.

Para continuar con el Capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos con base en la información obtenida a través de entrevistas, procesados mediante un análisis cualimétrico. De este trabajo se despliega el estudio cualitativo en las seis familias de disfuncionamientos, mediante la observación no participativa e interacción cognitiva y analizando los resultados mediante el software de Atlas.Ti; estos desglosados en las herramientas que propone el Modelo Socioeconómico a través de una matriz de coocurrencias y el efecto espejo. Posteriormente, se realizó un análisis cuantitativo en donde se visualizó la estimación de los costos ocultos de la empresa Tu Restaurante mediante el uso de Nano PIB y el análisis mediante una matriz de costos ocultos.

La fase fundamental del trabajo se desarrolló en el Capítulo V: el plan de reingeniería organizacional. Este plan se elaboró mediante un PASINTEX basado en el modelo socioeconómico, el cual se centra en dos etapas: a) Impacto en los disfuncionamientos que se encuentran en las familias de formación integrada y organización del trabajo; b) Impacto en las familias de disfuncionamientos de comunicación, coordinación y concertación e implementación de la estrategia. Se prosigue con un tablero de conducción para la implementación de las estrategias, en donde se despliegan los indicadores cualitativos, cuantitativos y financieros y la meta para la disminución de los costos ocultos. Finalmente, se brinda una propuesta con el uso de la economía circular, basados en las 3R, en donde se enfoca en el reciclaje de la materia prima, esto con el fin del desarrollo de recursos para contrarrestar los costos que supondría la aplicación del plan propuesto.

Por último, en el Capítulo VI, se concluye esta investigación, presentando los hallazgos y recomendaciones que se elaboran con base en los resultados y en las propuestas desarrolladas. En particular, la falta de alineación y coordinación entre los diferentes elementos de la organización, junto con deficiencias en la implementación de la estrategia y la capacitación del personal, pueden derivar en problemas operativos y dificultades para alcanzar los objetivos propuestos.

De igual forma la manera en la que la implementación de modelos en PyMes resulta de suma importancia para una mejor administración de los recursos lo que se vería reflejado en ventajas competitivas.

I. MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO	
1.1 Planteamiento del problema	
1.2 Justificación	
1.3 Matriz de congruencia	
1.4 Objetivos	
1.4.1 Objetivo general	
1.4.2 Objetivos específicos	
1.5 Pregunta de investigación	
1.5.1 Pregunta general	
1.5.2 Preguntas específicas	
1.6 Metodología	
1.6.1 Técnicas e instrumentos	
1.6.1.1 Entrevistas	
1.6.1.2 Diagnóstico cualitativo	
1.6.2 Alcances	
1.6.3 Cronología	

Dentro de toda investigación científica debe existir un marco metodológico que fundamenta y guía el desarrollo de una tesis. Por ello, en el siguiente apartado se muestran los lineamientos que sustentan el presente estudio de caso en donde se expone la problemática, justificación, objetivos, las características de la investigación, así como el software, técnicas e instrumentos utilizados para el análisis de los datos obtenidos. En particular, este estudio se caracteriza por ser de tipo holístico, ya que se basa en un sujeto único en su ramo que será analizado y no comparado con alguno de su giro.

1.1 Planteamiento del problema

En el contexto de globalización, donde el factor económico impacta en cada una de las esferas del ser humano, la complejidad que implican las relaciones financieras inter e intra nacionales evidencian problemáticas que muestran los síntomas de problemas en el seno de las empresas. En esta aldea global, el sector económico en México se compone principalmente por MiPyMes (micro, pequeñas y medianas empresas) del sector privado, que representan 99% del

total y producen 52% del empleo en el país. Sin embargo, en promedio 33% de las empresas nacientes fracasan en el primer año de vida y solo 35% sigue en funciones luego de cinco años de su creación. Al respecto, en el estudio “Radiografía del Emprendimiento en México” (2023) realizado por la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), se identifican como principales razones de fracaso en las empresas la mala administración del negocio y la falta de liquidez en estas, donde la industria gastronómica cuenta con una participación de 8% en los resultados de esta investigación. Ahora bien, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021) la industria restaurantera en México se ubica entre las 23 actividades más relevantes de la economía nacional, la cual aporta 1.1% del Producto Interno Bruto (PIB). Aunque, según datos del INEGI (2021) el número de empresas restauranteras en el país ha incrementado su número a 641,279 restaurantes en el 2023, 60% de los restaurantes nuevos quebrarán en el primer año, según la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), (El economista, 2021).

En realidad, la problemática que se identifica no es el cierre de restaurantes, toda vez, que en los últimos años ha crecido el número de estas empresas, sino el fracaso de PyMes restauranteras en el primer año de su creación que impacta en la permanencia y estabilidad en el empleo de los trabajadores, ya que la apertura o cierre de estas empresas se da de manera acelerada. Aunado a lo anterior, la industria que abastece a los restaurantes de insumos corresponde a 278 clases de actividad de un total de 822 en el país, es decir, 33.2% de las actividades económicas dependen de la industria restaurantera. De igual manera, según North y Kumta (2018) la rotación del personal pudiera afectar las utilidades, ya que existe un gasto para que los nuevos empleados se capaciten y adapten a sus actividades, en este sentido Estrada (2018) considera que se pueden incrementar los costos desde el reclutamiento y la selección. En este tenor, López (2011), en su publicación enfocada en la reducción de rotación de personal, determina el costo monetario que repercute por la insatisfacción del capital humano con base en la teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959), considerando los factores que aumentan o disminuyen la insatisfacción y la motivación de los empleados.

La realidad dentro de las organizaciones sobre el cambio constante de personal pudiera producir disfuncionamientos, anomalías que generan costos ocultos, tal como lo revela Guerrero (2020) “Partiendo del monto de la masa salarial anual para la empresa, que es de \$840,946.80, se puede analizar comparativamente que los costos ocultos significan el 87% de esta” (p. 56). Como

se observa, la pérdida en costos ocultos es importante, y sobre todo porque no se identifican en el área contable de las empresas ni en los sistemas de gestión y pudieran ser un factor que determine la permanencia de una empresa restaurantera en el sector productivo. Estos costos son de tal importancia que Henri Savall (1973) denomina en el modelo Socioeconómico (MSE) como ocultos, ya que, en ocasiones, aunque sí se conoce en donde se producen, no se identifica el impacto en la parte financiera de la empresa.

En este mismo sentido, Castañeda y Hernández (2019) identifican diferencias significativas entre las utilidades de la empresa cuando se consideran costos ocultos y cuando no se hace. Al respecto, en su estudio encuentran que “el margen de utilidad neta sin costos ocultos indica que la empresa obtendría 0.22 céntimos de utilidad, pero como efecto de los costos ocultos se está obteniendo solo 0.10 céntimos por unidad vendida.” (Castañeda y Hernández, 2019, p. 60).

De igual manera, este estudio evidencia lo que sucede con el margen operacional y con el margen bruto. El primero pasa de 0.32 a 0.15 y el segundo de 0.37 a 0.20, en ambos más de 15 puntos porcentuales de pérdida derivada de costos ocultos, que para una pyme significa la diferencia entre permanecer en el sector económico o cerrar como se plantea en la Teoría de los Recursos y Capacidades de Grant (1991), que tiene relación directa con lo que plantean Ibarra & Suarez (2002) sobre la ventaja competitiva que los recursos y competencias existentes de la empresa generan, si son utilizados adecuadamente. Lo anterior estaría enfocado en la rentabilidad corporativa en donde destacan dos aspectos: el atractivo del sector al que pertenece la empresa y el logro de una ventaja competitiva ante la competencia.

Por lo expuesto, se plantea el problema ¿Qué disfuncionamientos están relacionados con los costos ocultos de la pyme restaurantera Mi restaurante?

1.2 Justificación

Es evidente la necesidad de crear proyectos que tiendan a disminuir los efectos adversos de la expansión financiera por lo que el presente estudio de caso propone la implementación hasta la etapa 2 del Modelo Socioeconómico con el fin de favorecer y brindar propuestas para beneficiar el potencial de una PyMe restaurantera del estado de Hidalgo. Esto es relevante si se considera que

la economía en México se rige principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales representan 99.8% del total, de acuerdo con los Censos Económicos 2019 realizados por el INEGI (2021).

En el periodo comprendido de octubre de 2020 a julio de 2021, la creación de nuevas empresas aumentó, entre las que destacan las que realizan actividades manufactureras, comerciales y de servicios privados que no están enfocados a las finanzas y disminuyó su cierre en comparación con mayo del 2019. Con base en los Censos Económicos del 2019 (2021) del total de las unidades económicas de servicios privados no financieros, el 12.2 pertenecen a la preparación de alimentos y bebidas. Estas brindan 19.4% de los empleos, 11% de la Producción Bruta Total (PBT) y 8.3% del Valor Agregado Censal Bruto (VACB), en total la industria restaurantera representó 1.1% del PIB total en el 2018 en México.

De acuerdo con Montaña (2011) las PyMes en México tienen un interés limitado en aplicar y gestionar modelos administrativos en favor de sus organizaciones, esto debido al desconocimiento en el tema, ya que es considerado como algo improductivo y que generaría costos adicionales a los ya existentes. Por lo que este estudio de caso permite visibilizar la importancia que tiene aplicar modelos de gestión económica para el fortalecimiento de empresas dentro de PyMes y del ramo restaurantera, con el fin de aperturar la implementación de diversos modelos en empresas de este mismo sector para el aprovechamiento óptimo de sus recursos.

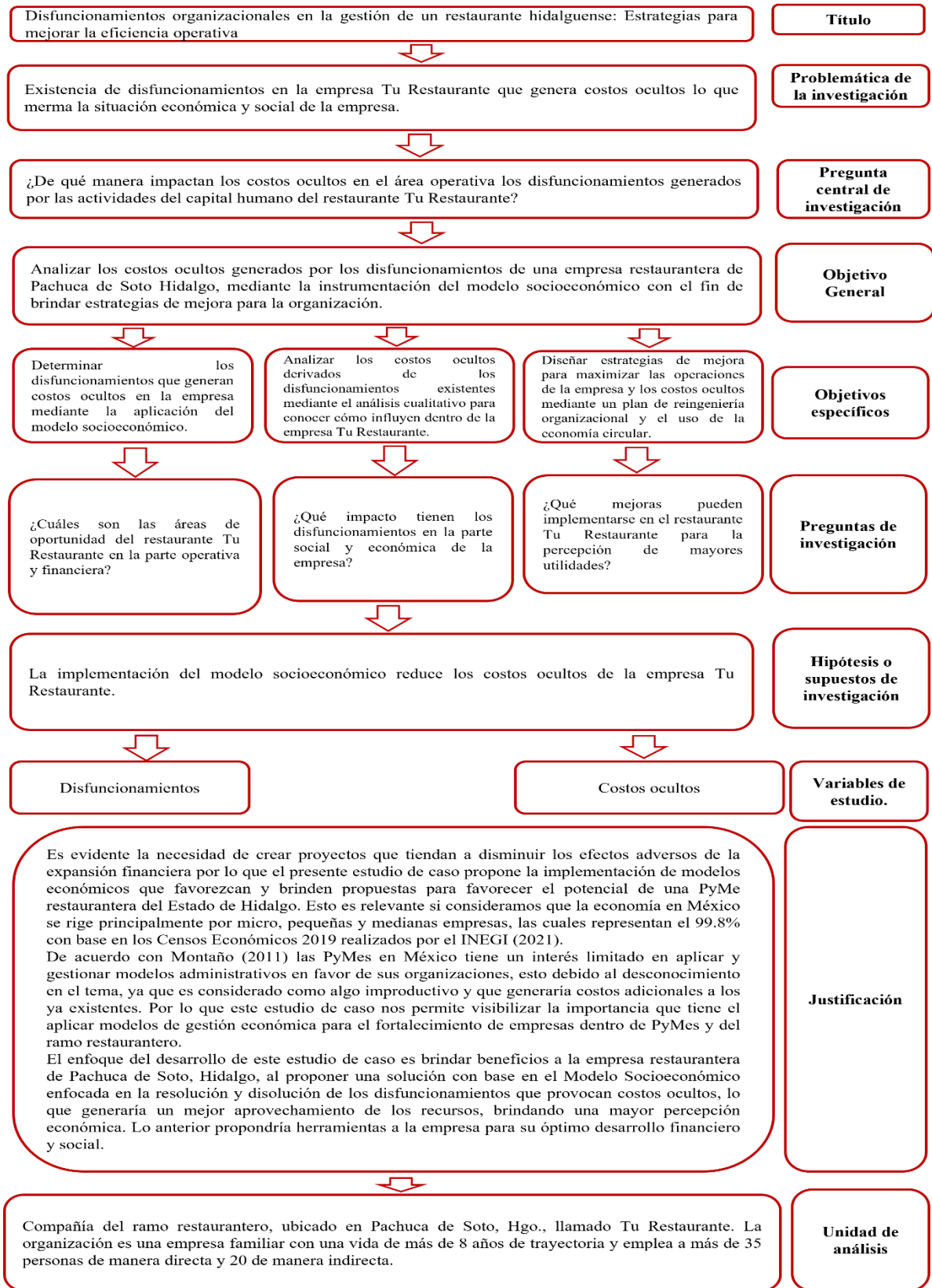
El enfoque de desarrollo de este estudio de caso es brindar beneficios a la empresa restaurantera de Pachuca de Soto, Hidalgo, al proponer una estrategia con base en el Modelo Socioeconómico enfocada en la resolución y disolución de los disfuncionamientos que provocan costos ocultos, lo que generaría un mejor aprovechamiento de los recursos al proporcionar herramientas a la empresa para su óptimo desarrollo financiero y social. Asimismo, el Modelo Socioeconómico permite realizar un análisis de la situación económica y organizacional actual de la empresa, de manera simplificada, a partir de variables con mayor relevancia para la observación (Savall, 2008).

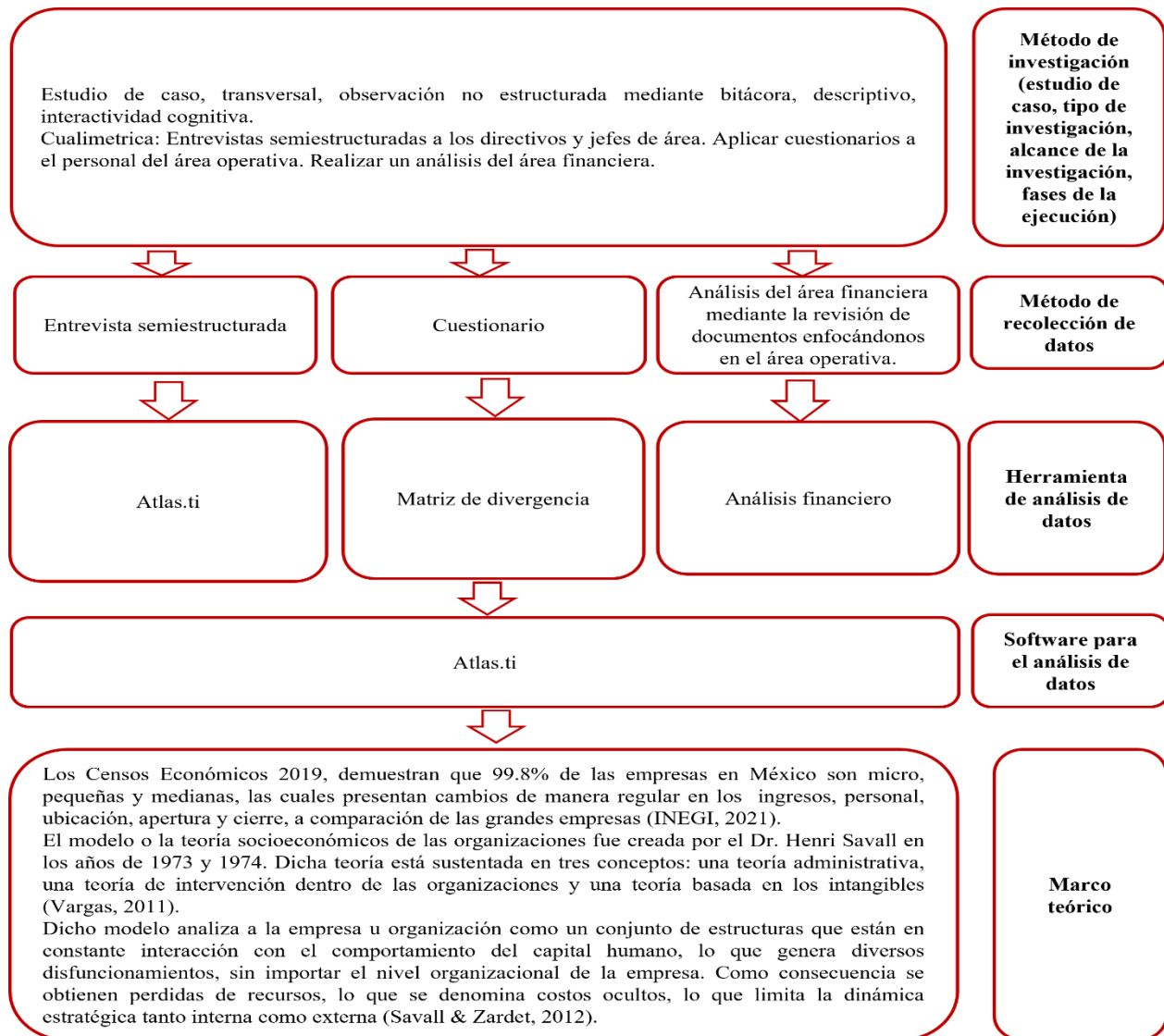
Por lo que el desarrollo de este estudio de caso es importante, ya que en la empresa Tu Restaurante no se ha implementado el modelo socioeconómico, es decir, no se han hecho estudios

para detectar las áreas de oportunidad que tiene la empresa y una vez identificadas poner en marcha alternativas de solución para el bienestar económico de la PyME restaurantera.

En consecuencia, la sociedad tendría un impacto favorable con el desarrollo de este estudio, ya que, al tener un uso eficiente de los recursos, disminuyendo los costos existentes, se podrían evitar los cierres de empresas del sector restaurantera, puesto que estas brindaron en 2018 alrededor de 2,047,194 empleos, según datos del INEGI (2021) lo que favorece el incremento de empleos y alternativas para sobrellevar la inflación que ha mermado la economía empresarial, social y personal. Lo anterior, contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el apartado 8 “Trabajo decente y Crecimiento Económico”, ya que con la implementación de modelos de gestión idóneos para las empresas se disminuye la incertidumbre económica tal como lo propone Henri Savall (1973), al mismo tiempo brinda empleos a jóvenes con condiciones óptimas de trabajo con lo que se favorece el crecimiento personal y empresarial.

1.3 Matriz de congruencia





1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar los costos ocultos generados por los disfuncionamientos de una empresa restaurantera de Pachuca de Soto Hidalgo, mediante la instrumentación del modelo socioeconómico con el fin de brindar estrategias de mejora para la organización.

1.4.2 Objetivos específicos

Determinar los disfuncionamientos que generan costos ocultos en la empresa mediante la aplicación del modelo socioeconómico.

Analizar los costos ocultos derivados de los disfuncionamientos existentes mediante el análisis cualitativo para conocer cómo influyen dentro de la empresa Tu Restaurante.

Diseñar estrategias de mejora para maximizar las operaciones de la empresa y los costos ocultos mediante un plan de reingeniería organizacional y el uso de la economía circular.

1.5 Pregunta de investigación

1.5.1 Pregunta general

¿De qué manera impactan los costos ocultos en el área operativa los disfuncionamientos generados por las actividades del capital humano del restaurante Tu Restaurante?

1.5.2 Preguntas específicas

¿Cuáles son las áreas de oportunidad del restaurante Tu Restaurante en la parte operativa y financiera?

¿Qué impacto tienen los disfuncionamientos en la parte social y económica de la empresa?

¿Qué mejoras pueden implementarse en el restaurante Tu Restaurante para la percepción de mayores utilidades?

1.6 Metodología

La presente investigación se basa en un estudio de caso, ya que no se pretende brindar una perspectiva más que la existente sin ser influida por los pensamientos del autor, tal como lo define Carazo (2006). Es así, que con base en las características de dicha investigación se desarrolló la metodología que se cita a continuación.

La metodología aplicada en el estudio de caso tiene un enfoque descriptivo, toda vez que se identificaron las variables que incidieron en el desarrollo de los disfuncionamientos existentes en la empresa Tu restaurante. De esta forma, se documentó a detalle la relación entre las variables de los sujetos de estudio y los procesos involucrados. Este proyecto no busca proporcionar bases aplicables a la generalización de acuerdo con Carazo (2006), por su naturaleza se piensa como caso único y de tipo holístico el cual se considera excepcional dentro del mismo contexto en su clase (Yin, 2015).

De igual forma tiene un enfoque cualimétrico, esto por la parte cualitativa desarrollada en la primer etapa del diagnóstico, a través de una interactividad cognitiva cuya finalidad es la recolección de información de una realidad observada por el investigador desde un punto interpretativo y la aplicación de entrevistas semiestructuradas al personal basado en el organigrama de la empresa, con el objetivo de indagar la percepción de los actores y ahondando sobre las características existentes en el contexto sin el propósito de manipular la realidad, también considerado como no experimental. Como tercera parte de la investigación, de acuerdo con el modelo aplicado, se desarrolla un análisis cuantitativo con el objetivo de estudiar la situación financiera del objeto de estudio y dimensionar el alcance de los costos ocultos causados por los disfuncionamientos existentes.

Por la naturaleza de la investigación, el contexto del objeto de estudio fue la guía para el avance, el cual es de tipo transversal debido a los datos obtenidos en los periodos del proceso.

Como se mencionó anteriormente, esta investigación durante sus dos primeras etapas está basada en el Modelo Socioeconómico (MSE) que se dirigen hacia el diagnóstico y el proyecto socioeconómico en donde se buscó tener un primer contacto con la parte directiva y operacional, así como sus operaciones, con el principal objetivo de denotar la importancia de sus opiniones y el impacto de la identificación y reducción de los costos ocasionados por los disfuncionamientos.

En el desarrollo del proyecto socioeconómico, se despliegan proyectos verticales con la finalidad de comenzar de manera individual dentro de la empresa Tu Restaurante. De manera continua se elaboró un proyecto horizontal con el fin de impactar de manera general a la organización.

1.6.1 Técnicas e instrumentos

Como parte de la metodología utilizada para la realización del presente estudio de caso, en la primera etapa se utilizó una entrevista semiestructurada aplicada a la empresa Tu Restaurante, que, con base en el modelo socioeconómico, según sus autores Henri Savall, Zardet y Bonnet (2008) debe aplicarse a toda la parte directiva y al menos a 50% del capital operativo y mandos medios, por lo que se aplicaron 17 entrevistas de 20 actores pertenecientes a las empresa, de los cuales por su perfil de desglosa de la siguiente manera:

- Gerente general
- Asistente de gerencia
- Encargado de cocina (2)
- Cubre turnos
- Mesero (6)
- Garroteros (2)
- *Notaro*
- Cocinero A
- Cocinero B (2)

Las entrevistas se aplicaron en dos periodos a contra turno, con el fin de no ocasionar problemas en la productividad, es decir, a los colaboradores del turno matutino se aplicaron por la tarde al finalizar su jornada laboral y a los del turno vespertino antes de que iniciara su trabajo dentro de las instalaciones.

Con base en el modelo socioeconómico la información obtenida en las entrevistas aplicadas cumple con los tres criterios citados por Savall, Zardet & Bonnet (2008).

- Como primer punto se obtuvo la información que describiera los disfuncionamientos según su frecuencia e importancia.
- Como segundo punto, se identificó la manera en la que está impactando en la empresa basada en la percepción del capital humano.

- Como tercer punto, se determinó el origen de los disfuncionamientos existentes.

La finalidad de las entrevistas fue obtener información fidedigna de los actores sobre los disfuncionamientos existentes para poder analizarlos y obtener un primer resultado basado en las frases testimonio y las ideas fuerza, excluyendo todas aquellas frases que representen una queja.

Con apoyo de una interactividad cognitiva se describieron las actividades cotidianas de los sujetos de estudio. Lo anterior brindó la posibilidad de identificar las causas y efectos ocasionados por los disfuncionamientos existentes.

Con base en el Modelo Socioeconómico se realizó un estudio documental para verificar la autenticidad de la información proporcionada por la empresa con el objeto de realizar un análisis a profundidad entre lo existente y lo necesario para una operación correcta. Este contraste permite obtener datos financieros y de control que constatan los disfuncionamientos que arrojó la investigación y de esta forma obtener los costos ocultos que se han generado como resultado de estos.

Para continuar con la metodología previamente mencionada se elaboró la ficha técnica mostrada en la Tabla 1, donde se desglosan: el procedimiento, sujeto de estudio, ubicación geográfica, agente vinculante y periodo en el que se realizó la observación.

Tabla 1. Ficha técnica del procedimiento metodológico

FICHA TÉCNICA DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO	
Procedimiento	Entrevista semi estructurada
Sujeto de estudio	Restaurante Tu Restaurante S.A de C.V.
Ubicación geográfica	Pachuca de Soto, Hgo.
Agente vinculante	Gerente General
Periodo	diciembre 2021 – diciembre 2022

Nota: Elaboración propia.

Asimismo, se presentan en la tabla 2 las técnicas utilizadas: observación, interactividad cognitiva en la empresa restaurantera, entrevista semiestructurada y análisis documental; los

instrumentos: guía de observación, bitácora, guía de entrevista y lista de verificación; cada uno con un objetivo particular y aplicados a las *Notas* primarias.

Tabla 2. Técnicas e instrumentos

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS			
Técnica	Instrumento	Objetivo	Dirigido
Observación	Guía de observación	Obtener datos de la empresa e identificar la estructura, cultura organizacional y procesos	Todo el personal
Interactividad cognitiva	Bitácora	Identificar el actuar y la aplicación de normativas en la práctica.	Todo el personal
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista basada en el MSE	Identificar los disfuncionamientos existentes obteniendo la frecuencia y los efectos.	Todo el personal
Análisis documental	Lista de verificación	Información cuantitativa	Gerente General

Nota: Adaptación propia de Guerrero (2020)

El software utilizado para el análisis cualitativo producto de las entrevistas semiestructuradas fue Atlas Ti 8. Esta herramienta facilitó el tratamiento de los datos y generó los resultados que permitieron emitir conclusiones con base en la realidad.

1.6.1.1 Entrevistas

Las entrevistas aplicadas a los sujetos, de manera individual y por grupos, se basaron en la guía del MSE adaptada por Guerrero (2020). Este procedimiento se sustentó en la teoría para obtener información de los actores, lo que permitió desarrollar un comparativo con los datos recopilados durante la observación y la interacción cognitiva.

Para tener un mayor contraste se realizó la aplicación durante dos periodos. En el transcurso de la primera fase se hizo un primer acercamiento sobre los disfuncionamientos existentes y en la segunda fase se constató la frecuencia de estos.

Los actores a los que se les aplicó el instrumento fueron elegidos del personal operativo y directivo. La distribución de sujetos y tiempo invertido para obtener la mayor cantidad de información posible se describe en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de entrevistas

DISTRIBUCIÓN DE ENTREVISTAS		
Puesto	Cantidad	Horas
Gerente general	1	1
Asistente de gerencia	1	1
Encargado de cocina	2	2
Cubre turnos	1	1
Mesero	6	6
Garroteros	2	2
Notaro	1	1
Cocinero A	1	1
Cocinero B	2	2
Total de horas		17

Nota: Elaboración propia.

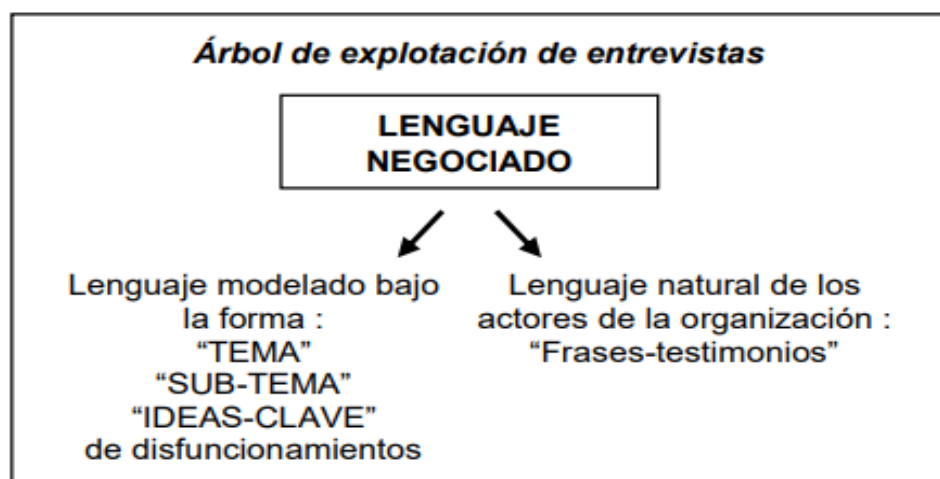
1.6.1.2 Diagnóstico cualitativo

De acuerdo con la taxonomía del Modelo Socioeconómico con la que se realiza el análisis cualitativo se trabajan las seis familias de disfuncionamientos: organización del trabajo, comunicación-coordinación-concertación, condiciones de trabajo, implementación de la estrategia, gestión del tiempo y formación integrada; de los cuales se despliegan 58 conceptos.

Posterior a la aplicación de las entrevistas semiestructuradas, se obtuvo información cualitativa de las cuales se adquirieron frases testimonio que se filtraron por su grado de importancia y constancia evitando todas aquellas que estuvieran encaminadas a discordancias personales.

Las entrevistas permitieron obtener información cualitativa significativa, ya que el medio de tratamiento de la información se basó en el Método de escrutinio de entrevistas, el cual se divide en dos formas: el lenguaje modelado bajo tema, subtema e ideas clave; y en las frases testimonio, como se puede observar en la Figura 1.

Figura 1. Método de escrutinio de entrevistas



Nota: Obtenido de Savall, H., & Zardet, V. (1996).

1.6.2 Alcances

Con referencia al alcance de esta investigación tiene una línea cualimétrica, es decir, cualitativa y cuantitativa, con base en el modelo socioeconómico en el método de intervención denominado HORIVERT de sus cuatro fases: diagnóstico, proyecto, aplicación de la propuesta y la evaluación (Martínez, 2001); en este caso solo se aplicaron las dos primeras, limitadas al diagnóstico socioeconómico y el proyecto de mejora.

Como primera fase, el diagnóstico se basó en la aplicación de las entrevistas a los actores con la finalidad de identificar los disfuncionamientos existentes para obtener los costos ocultos que repercuten de manera directa en la parte financiera de la empresa.

Para la segunda fase, con base en el diagnóstico obtenido, se elaboró un proyecto basado en la teoría socioeconómica, como una propuesta de mejora, con el fin de brindar soluciones eficientes como medidas preventivas a los posibles disfuncionamientos.

1.6.3 Cronología

La unidad objeto de estudio es un restaurante ubicado en Pachuca de Soto Hgo., el cual fue fundado como una empresa familiar con más de 15 años de experiencia en el ramo, por lo cual es una empresa que cuenta con las características necesarias para realizar un análisis a profundidad que aporte de manera positiva estrategias para el fortalecimiento de una mediana empresa hidalguense.

Para el análisis se seleccionó el Modelo Socioeconómico con el fin de indagar de una manera más completa ya que esta teoría engloba tanto la parte económica como la parte social de la empresa, que ambas forman parte fundamental para el correcto funcionamiento de la organización. De esta forma, se realiza un análisis mixto para utilizar los resultados en propuestas de mejora.

De manera consecutiva se trabajó en una investigación documental para desarrollar el marco teórico y contextual para tener bases sólidas sobre la situación actual en México sobre la MiPyMes y enfocarlo al sector restaurantero, así como el aporte económico y social que desarrolla en la economía mexicana. Posteriormente se realizó una comparativa con teorías existentes y se destacaron las cualidades del modelo socioeconómico y su impacto en la organización.

Lo anterior, se sintetiza y pueden observarse las actividades de la investigación en la Figura 2.

Figura 2. Cronología



Nota: Elaboración propia

II. MARCO CONTEXTUAL

CAPITULO II. MARCO CONTEXTUAL

- 2.1 Las empresas en México
 - 2.1.1 Las empresas restauranteras en México
- 2.2 Antecedentes de la empresa
 - 2.2.1 Estructura organizacional
 - 2.2.2 Filosofía empresarial
 - 2.2.1.1 Misión
 - 2.2.1.2 Visión
 - 2.2.1.3 Valores

El sector empresarial es uno de los principales generadores de recursos económicos en México, cuya función es satisfacer las necesidades de bienes o servicios con el fin de obtener una retribución a cambio.

El desarrollo de los restaurantes se remonta al siglo XVIII en donde el francés Dossier Boulanger renueva la idea de lo conocido como mesones y ofrece servicio más refinado, personalizado y platillo de alta calidad para el deleite de sus comensales.

En la Nueva España, el 1 de diciembre de 1525, Pedro Hernández Paniagua solicita la autorización para aperturar un mesón, el cual es considerado el primer restaurante en México, en donde se ofrecía pan, vino y carne. Posteriormente se fueron abriendo otros establecimientos en Veracruz y Cholula.

2.1 Las empresas en México

Las empresas en México de acuerdo con Rebollo (2005) se rigen bajo el capitalismo, donde las micro, pequeñas y medianas empresas son el eje fundamental de estas. Debido a la alta apertura de compañías en el sistema formal e informal, destaca la importancia del conocimiento con el que

deben contar los empresarios sobre el sistema integral operativo, con el fin de identificar las deficiencias, considerándose como áreas de oportunidad que permitan el logro de los objetivos.

Las organizaciones tienen el fin de satisfacer las necesidades que presenta la sociedad, donde se trabaja con diversos recursos: físicos, humanos, financieros, tiempo, tecnológicos y espacio, lo que posibilita la creación de productos y servicios. Los recursos antes mencionados deben utilizarse con eficiencia: hacer productivos los procesos de su transformación; y eficaces para el logro de los objetivos planteados.

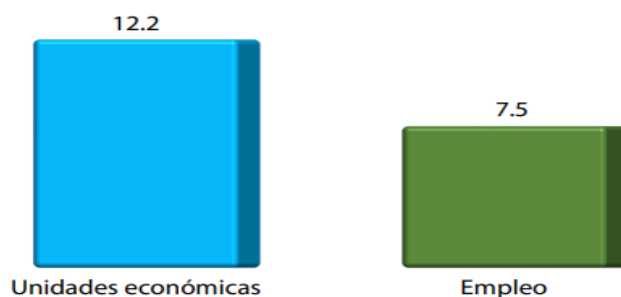
La empresa es un sistema operativo integral, con sistemas interrelacionados entre sí, quien desarrolla bienes o servicios con el fin de satisfacer las necesidades del usuario, lo anterior permite cumplir con las obligaciones que se crean, tanto con los accionistas, clientes, proveedores, gobierno y sociedad (Rebollo, 2005).

2.1.1 Las empresas restauranteras en México

Los Censos Económicos 2019, demuestran que 99.8% de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas, las que presentan cambios de manera regular en lo referente a ingresos, personal, ubicación, apertura y cierre, a comparación de las grandes empresas (INEGI, 2021).

La industria restaurantera se conforma principalmente por microempresas, en donde 96 de cada 100 son MiPyMes, las cuales ofrecen empleos a 70 de cada 100 personas. Las empresas pertenecientes a esta industria conformaron 12.2% de los negocios en México como se muestra en la Figura 3, las que brindaron más de dos millones de empleos a nivel nacional.

Figura 3. Aportación de la industria restaurantera al empleo y las unidades económicas en el país



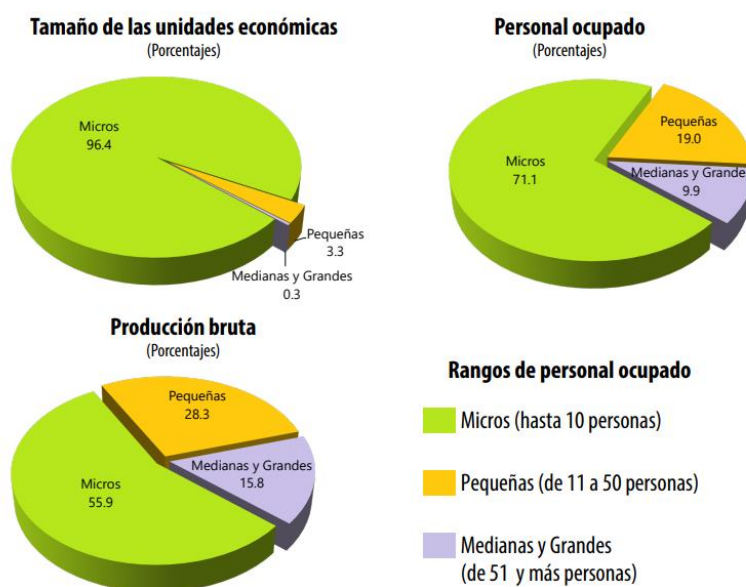
Nota: INEGI & CANIRAC, 2021 obtenido de INEGI. Censos Económicos, (2019).

Los restaurantes en el país producen un PIB superior al promedio de lo que genera la economía y la industria de manufactura. Destaca que en la industria restaurantera labora un mayor porcentaje de mujeres que de hombres en comparación con otras industrias.

De acuerdo con el INEGI (2021) la industria restaurantera en México se divide en dos ramas, la rama 7223 Servicios de preparación de alimentos por encargo y la 7225 Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

Como se observa en la Figura 4, la industria restaurantera está conformada en su mayoría por microempresas -emplean hasta a 10 personas- teniendo un total de 96 empresas de cada 100 pertenecientes a este tamaño, la siguen las pequeñas empresas con 3.3% y las medianas y grandes con 1% del total.

Figura 4. Industria restaurantera



Nota: INEGI & CANIRAC, 2021 obtenido de INEGI. Censos Económicos, (2019).

¹ Indicador más utilizado para conocer la economía actual en el país (INEGI & CANIRAC, 2021).

2.2 Antecedentes de la empresa

La empresa Tu Restaurante nace como una empresa familiar durante agosto de 2011 en Pachuca de Soto, Hgo., favorecido por la ubicación geográfica en la que se encuentra ofrece una amplia variedad de alimentos y bebidas con el fin de satisfacer al cliente local y turista de la entidad.

Con base en el estudio de Censos sectoriales y regionales elaborados por el INEGI y la CANIRAC en 2021 por el giro al que se dedica la empresa de alimentos y bebidas se clasifica con el SCIAN 722511: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o comida corrida.

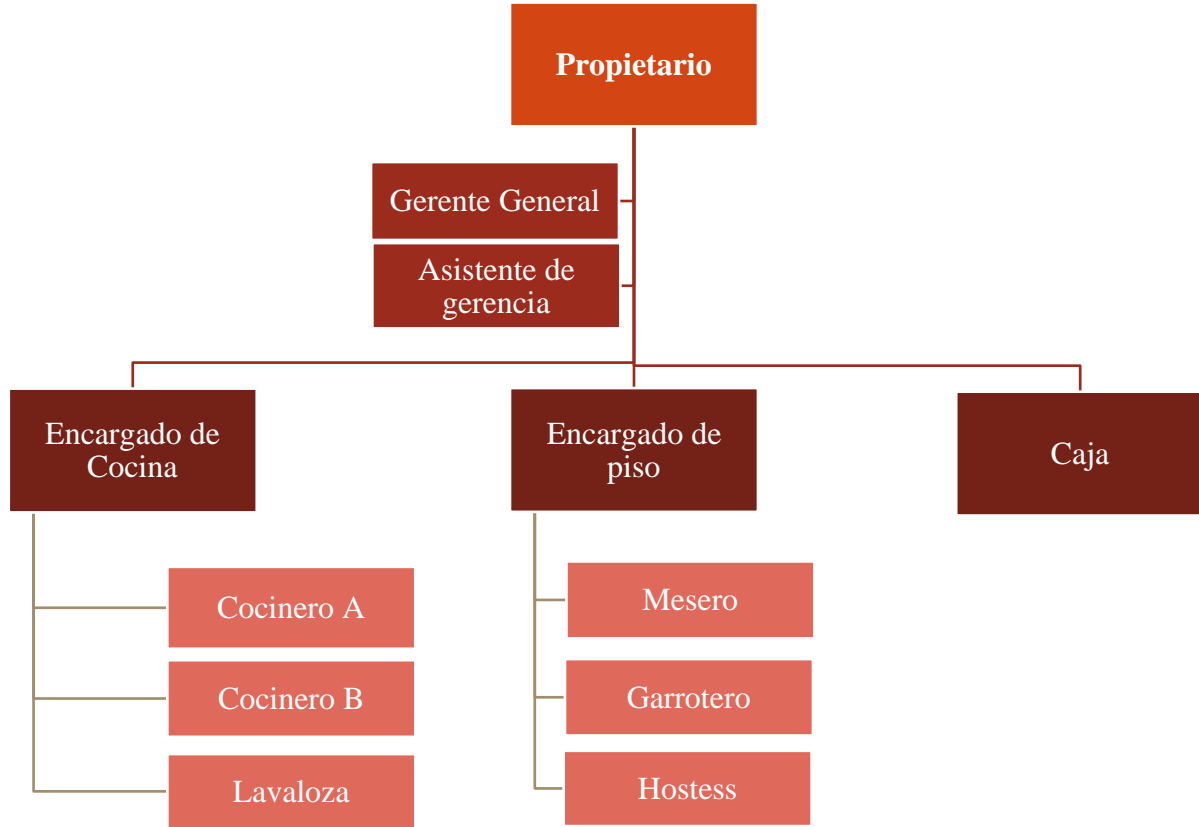
Tu Restaurante actualmente cuenta con 20 colaboradores, por lo que con base en la clasificación del INEGI (2020) se categoriza como pequeña empresa pues se encuentra en un rango entre 11 a 50 personas como colaboradores en la empresa.

La vinculación con la empresa objeto de estudio se realizó mediante el Gerente general encargado de la revisión administrativa la cual se realiza mediante una empresa subcontratada, por lo que no pertenece a la empresa Tu Restaurante y la constante revisión de la parte operativa

2.2.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa se puede observar en la Figura 5, con base en el organigrama proporcionado por la empresa Tu Restaurante.

Figura 5. Organigrama de la empresa Tu Restaurante



Nota: Elaboración propia.

2.2.2 Filosofía empresarial

2.2.1.1 Misión

Somos una empresa que nuestro fin es brindar un servicio de excelencia a nuestros comensales, satisfaciendo las necesidades teniendo una extensa variedad de alimentos y bebidas para satisfacer a los paladares más exigentes, haciendo sentir a cada uno de nuestros clientes como en casa.

2.2.1.2 Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes por el excelente servicio y calidad de nuestros productos y posicionarnos en el mercado nacional como un referente gastronómico de la región.

2.2.1.3 Valores

- **Profesionalidad y experiencia:** El tiempo desde el nacimiento del restaurante a la fecha nos brinda una gran experiencia y trabajando siempre de la mano de profesionales del área, tanto del equipo de cocina, como del equipo de meseros y jefes de cada área. Cada persona que constituye la empresa tiene en mente la mejora continua.
- **Esfuerzo y dedicación:** Una de nuestras principales cualidades es el esfuerzo y dedicación diariamente que contiene cada platillo, cada palabra, cada acción, para que todo aquel que entre a nuestro restaurante, se sienta como en casa y tenga el deseo de regresar.
- **Empatía:** El cliente es nuestra razón de ser, por ellos el trato hacia los clientes es lo más importante. De esta forma nos anticipamos a sus necesidades en la medida en la somos capaces brindando experiencias memorables, y brindamos un servicio de la máxima calidad y calidez. Las relaciones dentro -con los colaboradores- y fuera -con clientes, proveedores y socios- son importantes, el trato respetuoso siempre es una cualidad.
- **Amabilidad y Cortesía:** Nuestra marca es un trato cálido, educado y profesional hacia nuestros clientes. Durante su estancia en nuestro restaurante procuraremos su comodidad y nos anticipamos a lo que puedan necesitar. Lo mismo que damos esperamos recibirlo.
- **Trabajo en Equipo:** El compañerismo, el compartir las experiencias con nuevos miembros del equipo, la comunicación, la buena organización y en el compromiso son el objetivo común para tener un ambiente agradable para el personal y los clientes.

III. MARCO TEÓRICO

CAPITULO III. MARCO TEÓRICO

- 3.1 Los costos
 - 3.1.1 Los costos ocultos
 - 3.1.1.1 Los costos ocultos en la industria restaurantera
- 3.2 Teorías
 - 3.2.1 Teoría Just in time
 - 3.2.2 Teoría Kaizen costing
 - 3.2.3 Teoría de restricciones
 - 3.2.4 Modelo socioeconómico
 - 3.2.4.1 Antecedentes de la aplicación del Modelo socioenómico

El modelo o la teoría socioeconómica de las organizaciones fue creado por el Dr. Henri Savall en los años de 1973 y 1974 desarrollado en el Instituto Socioeconómico de Empresas y Organizaciones, por sus siglas in inglés ISEOR (Savall et al. 2014). Dicha teoría se basa no solo en la parte económica de la organización, sino en el impacto que tiene el capital humano, que busca integrar el aspecto social con el económico para brindar estrategias de mejora continua.

3.1 Los costos

Los costos ocultos pueden identificarse en cualquier empresa, pero previo a esto, se desglosa el concepto de costo; según Sánchez (2009), los costos son los valores sacrificados a nivel financiero con el fin de adquirir bienes o servicios que propicien beneficios de manera inmediata o futura.

De igual forma Rodríguez (2012), menciona que los costos son la suma de todos los pagos y cosas en las que se incurre para la producción de un bien o servicio, el cual es independiente a los gastos de administración, de venta y finanzas. Los costos pueden ser directos -tienen un impacto directo en el producto o servicio en cuanto a sus componentes y servicio- o indirectos -son los gastos indispensables en el proceso de fabricación o prestación del bien o servicio-.

3.1.1 Los costos ocultos

Los denominados costos ocultos según Montero (2019) son aquellas actividades en las que se incurre de manera frecuente en la empresa, que no es necesaria para la operatividad, que su detección resulta difícil, por lo que no se observa a simple vista, pero desarrolla efectos negativos, generando un costo extra y malos resultados.

De acuerdo con García (2016), en el uso de recursos se identifican costos que no son visibles dentro de la empresa, los que se denominan costos ocultos, estos están dentro de costos, pero en general no son calculados, lo que limita la optimización de los recursos y puede generar fallas en la operación.

Todas las empresas a nivel global incurren en los costos ocultos, es indispensable la implementación de estrategias con el fin de implementar herramientas para eliminarlos, lo cual propiciaría una detección oportuna y control de estos, potenciando la competitividad de la empresa, lo que tiene como resultado la generación de utilidades y el desarrollo integral de la organización (Montero, 2019).

El desarrollo de una correcta gestión y el desarrollo de estrategias que promuevan la eliminación de actividades no indispensables para el desarrollo de las tareas genera un incremento en el valor de la empresa (Montero, 2019).

Como lo menciona Lozano (2013) citado por Montero (2019), los principales problemas de financiamiento que presentan las empresas se deben a diversos factores como una deficiente administración de los recursos, falta de conocimiento especializado en el capital humano, lo que provoca el desarrollo de costos ocultos. Estos son tan comunes, que son casi imperceptibles, por lo que no son analizados para ser mejorados o reducidos en las tareas que se desarrollan.

Savall & Zardet (2009), el autor del modelo de gestión socioeconómica plantea que el no tomar acciones para evaluar el desempeño esperado y obtenido de la empresa, puede generar costos ocultos, los cuales con el paso del tiempo pueden tener un aumento desmedido.

3.1.1.1 Los costos ocultos en la industria restaurantera

Según Franco (2004), las organizaciones se dedican a mejorar continuamente su competitividad, centrándose especialmente en la gestión de costos para evitar quedar en desventaja frente a la competencia. Por lo tanto, resulta crucial mantener un control efectivo de estos y reducirlos para potenciar la competitividad, lo que les permite ofrecer productos y servicios más atractivos a los consumidores.

El principal problema es que se centra la atención en costos visibles, enfocándose principalmente a los monetarios, por lo que es inevitable el descuido de los costos que se producen, pero que no se tiene constancia física de ello, los que identificamos como costos ocultos y si no se atienden, restan competitividad a la empresa (Franco,2004).

Cuando existe una incorrecta gestión de los recursos, tanto financieros, como humanos, en las actividades administrativas y operativas, se generan deficiencias en la empresa. A pesar de que los costos ocultos se encuentran en los estados financieros de manera global, no son identificables a simple vista, por lo que resulta difícil ubicarlos de manera exacta con el fin de minimizarlos o eliminarlos por completo. Como resultado, la organización muestra una disminución en sus utilidades (Franco,2004).

Para identificar los costos ocultos es indispensable un análisis a fondo, no solo orientado a los estados financieros, sino también a las actividades que se realizan, como el cumplimiento en la entrega de tareas específicas, la atención brindada a los clientes, la óptima utilización de los recursos, el cumplimiento y seguimiento de los estándares establecidos, la aplicación de los ajustes realizados, el desperdicio en materia prima y materiales o cualquier recurso que se requiera, la optimización del tiempo (Franco,2004).

Los anteriores no se encuentran en una cuenta determinada para llevar un control y por ende un total de los costos que se originan de todas estas acciones. Estas actividades son las principales en donde se producen los costos ocultos, lo que origina pérdida de competitividad de la organización, si no son controlados (Franco,2004).

Como lo menciona Franco (2004), los costos ocultos son todas las deficiencias en la toma de decisiones y acciones que se desarrollan dentro del restaurante, en donde se pueden identificar desde

la realización de la requisición necesaria de materia prima, la recepción de esta y su almacenamiento, en el momento de atender a los clientes, en la elaboración de platillos para el servicio al comensal o en cualquier proceso del área administrativa del restaurante.

Las principales áreas en donde se puede detectar los costos ocultos en un restaurante son los que se plasman a continuación en la Figura 6, con base en el análisis realizado por Franco (2004).

Figura 6. Principales costos en las empresas restauranteras



Nota: Elaboración propia (2022), basado en Franco (2004).

3.2 Teorías

A lo largo del tiempo se han desarrollado diversas teorías con el fin de optimizar los recursos y disminuir los costos. No todas las teorías están diseñadas para ser aplicadas en todas las industrias, por lo que se destacan los aspectos más relevantes de cada una.

3.2.1 Teoría Just in time

Esta teoría administrativa está orientada en disminuir el total de inventarios y los costos que estos producen, incluyendo los costos por almacenaje, mantenimiento y mermas. Dicha teoría menciona que los inventarios no crean valor a la organización, sino lo contrario, que producen costos. Como solución sugiere el desarrollo de un mejor pronóstico en la producción y ventas (Torres, 2014).

De igual forma, Irua (2013) menciona que para que esta teoría tenga un mayor aporte deben encaminarse políticas y estrategias orientadas a la calidad con el fin de alcanzar productos de la más alta calidad al menor costo. Lo anterior es favorecido al contar con formatos de control en los cuales se plasman las actividades que permitan el logro del fin evitando los procesos innecesarios.

Como cita Irua (2013) a Ochoa (2009) la teoría just in time permite minimizar la cantidad de inventarios promoviendo la constante rotación, ya que si se conoce la demanda permite una planeación basada en el cálculo de los requerimientos constantes de materia prima para todos los procesos de una manera sencilla y efectiva.

3.2.2 Teoría Kaizen costing

Es una teoría administrativa enfocada en la optimización en el diseño del producto y de la línea de producción, en donde se observan las características diferenciadoras del producto y se adapta el diseño para cubrir los antes mencionados. Esta teoría consta de diferentes fases en las que se mejora el proceso del diseño del producto en donde la utilidad no se ve afectada en el proceso, sin dejar de lado el cumplimiento de los requerimientos del segmento de mercado al que va dirigido (Torres, 2014).

Esta teoría busca obtener ahorros en los costos que se originan en el proceso de producción. El diseño del producto y el sistema de producto se rigen con el objetivo de costo para garantizar la utilidad deseada (Torres, 2014).

3.2.3 Teoría de restricciones

Teoría administrativa está enfocada en la administración de recursos reducidos en la producción con el fin de mejorar la producción y las ventas. Esta teoría se caracteriza por identificar los cuellos de botella, siendo estos todos aquellos recursos que limitan la producción y venta (Torres, 2014).

Cuando el cuello de botella detectado se ha disuelto o ha logrado ser reducido a su máximo, se inicia una búsqueda de posibles cuellos de botella, los que se dividirán en internos y externos. Esta teoría ayuda a optimizar la capacidad en la producción de la empresa, así como un beneficio notorio en las utilidades de la empresa. Lo anterior se ve reflejado en la alineación de las variables de producción en donde solo se elabore lo necesario con el fin de maximizar la utilidad, lo que igual se ve reflejado en la disminución de inventarios (Torres, 2014).

3.2.4 Modelo socioeconómico

El modelo o la teoría socioeconómica de las organizaciones fue creado por el Dr. Henri Savall en los años de 1973 y 1974 desarrollado en el Instituto Socioeconómico de Empresas y Organizaciones, por sus siglas en inglés ISEOR (Savall et al. 2014). Dicha teoría está sustentada en tres conceptos: una teoría administrativa, una teoría de intervención dentro de las organizaciones y una teoría basada en los intangibles (Vargas, 2011). La anterior está sustentado en experimentos desarrollados en 1,6 millones de horas en investigación de intervención, de las cuales más de dos tercios del tiempo previsto fue utilizado dentro de la investigación en las empresas (Savall et al., 2014).

Dicho modelo analiza a la empresa u organización como un conjunto de estructuras que están en constante interacción con el comportamiento del capital humano, lo que genera diversos disfuncionamientos, sin importar el nivel organizacional de la empresa. Como consecuencia se

obtienen pérdidas de recursos, lo que se denomina costos ocultos, y que limita la dinámica estratégica tanto interna como externa (Savall & Zardet, 2012).

La implementación de la teoría se realiza a través de la metodología de intervención socioeconómica. Como primera fase se realiza un diagnóstico socioeconómico mediante entrevistas enfocadas a la directiva con el fin de identificar los disfuncionamientos perceptibles en el ámbito profesional, los cuales pueden generar costos ocultos, e identificar estos. Dichos resultados se presentan de dos formas, el primero en un efecto espejo con las personas entrevistadas, y en segundo lugar con la opinión de un experto que indaga lo no dicho a partir de la observación, análisis e interpretación de los datos recabados (Savall & Zardet, 2012).

Como lo menciona Savall (2009) citado por Vargas (2011) el modelo socioeconómico permite a las organizaciones mejorar el desempeño económico y el rendimiento total de las operaciones. Este no se limita a ser aplicado en un momento no favorable de la organización, por el contrario, puede implementarse en momentos favorables y desfavorables de la organización.

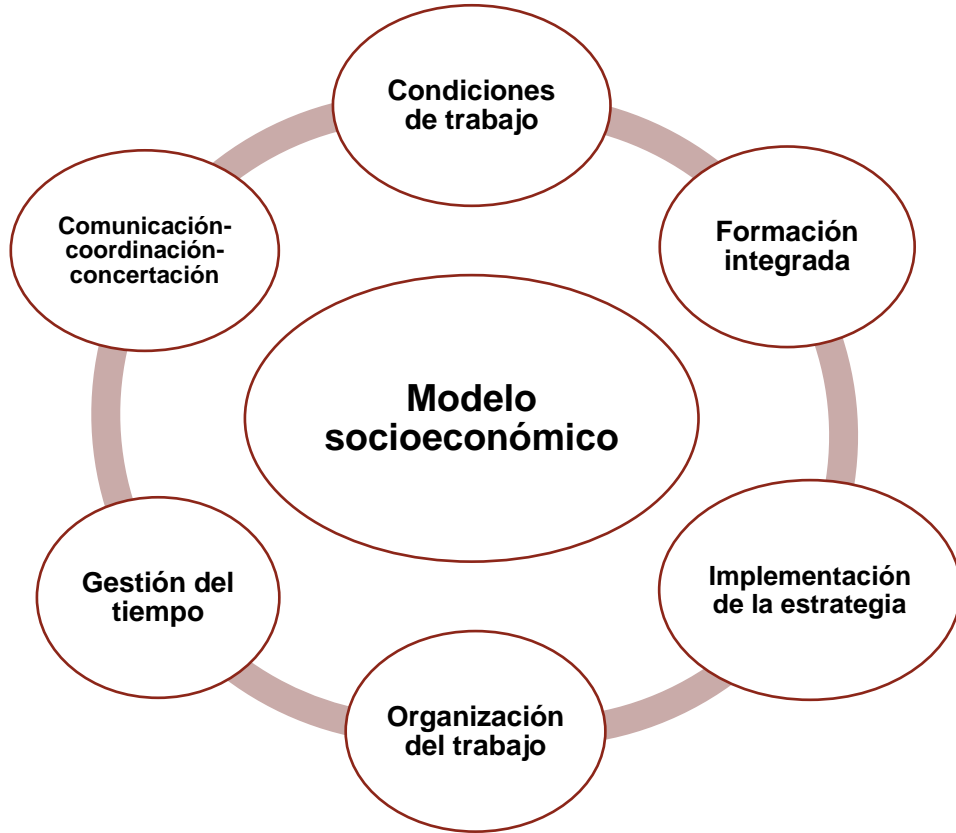
Este método permite evidenciar ciertas actividades que se realizan dentro de la organización que generan un impacto en el área financiera, aunque no es visible, ya que se disfrazaban pasivos, por lo que, no se determina de manera efectiva su impacto o en ocasiones ni siquiera se han contabilizado. Aunque estos no estén contabilizados si impactan a lo que Savall denomina disfuncionamientos. Como disfuncionamiento entendemos el funcionamiento esperado con el real, dentro de estos se dividen en seis familias: condiciones de trabajo, formación integrada, implementación de la estrategia, organización del trabajo, gestión del tiempo y comunicación, coordinación y concertación, como se muestra en la Figura 7.

El método busca reducir el impacto de los costos a partir de las seis familias de disfuncionamientos que se puede observar en la Figura 7, como resultado se tendría mejora importante de sus finanzas, apoyando de igual forma el desarrollo social, optimizando los recursos existentes y generando mejores ambientes laborales, teniendo como fin reconciliar la dimensión económica y social de la empresa.

De esta forma, Zardet & Krief (2006) refieren que Savall considera que los costos ocultos se pueden englobar en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad y falta de productividad. Los tres primeros se inclinan a la parte social enfocados en la

comodidad y satisfacción; y los dos restantes al factor económico, los cuales se ven reflejados de manera directa en el área financiera.

Figura 7. Alcance del Modelo socioeconómico de Henri Savall



Nota: Elaboración propia (2022), basado en Savall et. al, (2012)

3.2.4.1 Antecedentes de la aplicación del Modelo Socioeconómico MSE

Internacional

En el año 2019, se expuso el estudio de caso nombrado “Efecto de los costos ocultos en la generación de valor: Estudio de caso empresa de confección” desarrollado por Cadrasco & Ossa, quienes realizan la investigación con base en el modelo socioeconómico de una empresa manufacturera, enfocándose en los costos ocultos ocasionados por el ausentismo y la rotación de personal.

Como resultado, se obtuvo que los costos ocultos pueden tener un impacto en las utilidades, afectando de manera directa el valor de la empresa. Por lo que se determina imprescindible el desarrollo de estrategias que permitan evaluar las políticas existentes y que se modifiquen con el fin de disminuir los disfuncionamientos existentes en la empresa (Cadrasco & Ossa, 2019).

Nacional

En el año 2021, se desarrolló el estudio de caso por Bizarrón, Ballester y Díaz, titulado “El análisis de los costos ocultos como punto de partida para el crecimiento en la MiPyMes en Puerto Vallarta, Jalisco”, quienes estudiaron a 325 empresas del sector de comercio, servicios e industria, el cual consto de 12 dimensiones y 31 ítems.

Como resultado se obtuvo que las malas condiciones de trabajo y nulos cursos de inducción, por lo que los trabajadores no tomaban en serio sus puestos y muestran bajo interés en la realización de sus tareas con calidad, por lo que se generan costos ocultos (Bizarrón, Ballester y Díaz, 2021).

En el año 2010, se desarrolló un estudio de caso titulado “Los sistemas de contabilidad de costos en la PyME mexicana” implementado en el estado de Aguascalientes, México. Esta investigación, analiza las barreras que consideran las PyMes en su sistema de costos, con el fin de que identifiquen beneficios de contar con un control de los costos de la empresa con la implementación de sistemas no tradicionales.

Del estudio empírico de 128 PyMes de Puebla, se detectaron problemas sobre la percepción de incremento de trabajo y la falta de especialización en costos de la empresa. La metodología utilizada para el estudio empírico se obtuvo una muestra representativa de las empresas del sector industrial en Puebla, teniendo una población total de 1219 PyMes del sector manufacturero, los datos obtenidos se obtuvieron a través de encuestas personales aplicadas a los gerentes de las empresas.

Se realizó una entrevista a 128 empresas del sector. Como resultados se obtuvieron que los principales motivos para mejorar su gestión de costos es el crecimiento de la empresa, así como la correcta toma de decisiones y el principal fin para la mejora es tener una exactitud de la información sobre la rentabilidad del producto, así como para determinar de manera adecuada el costo y precio del producto. Las empresas de mayor tamaño perciben con mayor beneficio el adoptar un nuevo sistema de costos.

Local

En el estado de Hidalgo se han realizado diversos estudios de caso en donde se ha implementado el modelo socioeconómico, en diferentes industrias, principalmente en la de elaboración de productos y no en servicios como la industria restaurantera.

El más reciente, es el estudio de caso desarrollado por Moreno, et al. (2020), titulado como “Costos ocultos relacionados con disfuncionamientos en la implementación de la estrategia de una empresa restaurantera”, el cual fue implementado el modelo socioeconómico en una empresa de alojamiento, alimentos y bebidas, basado en la innovación organizacional, con el fin de detectar las actividades de cómo debía operarse la organización y cómo se realizaban las actividades, esto mostró una reducción en las finanzas, ya que las actividades no se realizaban de acuerdo con lo establecido, lo que generaba costos ocultos.

Durante el 2010 se desarrolló el estudio de caso titulado “Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Su disfuncionamientos y costos ocultos” realizado por Mariana Marcelino Aranda. El estudio de caso se realizó en una empresa familiar dedicada a la elaboración de prendas textiles en el municipio de Actopan Hidalgo, teniendo un alcance descriptivo y transversal, implementando una interactividad cognitiva, con el fin de obtener información directa del núcleo de la empresa y el investigador, lo que brindó una lista de las disfuncionalidades existentes en la empresa, enfocadas principalmente en la comunicación-coordinación y concertación que se realiza entre los miembros de la familia.

Lo anterior permite desarrollar alternativas para mejorar el rendimiento de la empresa con el fin de que sea más rentable a largo plazo, incluyendo en todo momento el bienestar de los dueños. La metodología utilizada fue la aplicación de una entrevista a los miembros de la familia, una revisión documental sobre los datos de la empresa, así como el uso de la observación para la identificación de los costos ocultos, para ello se implementó una entrevista cuantitativa (Aranda, 2010).

Posteriormente, durante el año 2012, se desarrolló en estudio de caso titulado “Identificación de *Notas* de financiamiento internas para una empresa metalmecánica, cuantificando los costos ocultos del dominio de implementación estratégica” elaborado por Violeta Peralta Olvera.

El estudio de caso se desarrolla en una PyMe del sector metalmecánico del estado de Hidalgo, realizando un proceso de intervención aplicado a todos los niveles jerárquicos, bajo la metodología del modelo socioeconómico desarrollado por el Instituto de Socio-Economía de las empresas y las Organizaciones (ISEOR) (Peralta, 2012).

Se identifica la necesidad de implementar un sistema de gestión socioeconómica con el fin de disminuir costos ocultos generados por el impacto social y lograr incrementar los resultados financieros y sociales, el uso de este modelo permite identificar las irregularidades y diferencias entre el funcionamiento deseado y el funcionamiento real -disfuncionamiento- tanto en materia organizacional como en la implementación estratégica, lo que permitiría minimizar costos e incrementar la competitividad. Al aplicar la teoría antes mencionada permitirá incrementar la rentabilidad a la empresa, disminuyendo los costos ocultos que generan desempeños equivocados de los trabajadores. (Peralta, 2012).

La metodología aplicada fue la cuantitativa con entrevista semiestructurada y cuantitativa para determinar los costos ocultos. Se concluyó que a través de la aplicación de la teoría socioeconómica se obtuvo un amplio panorama de las dificultades que puede presentar una empresa con apoyo del Plan de Acciones Prioritarias (PAP) en donde se anexan estrategias sociales y económicas con el fin de reducir los costos ocultos por medio del desarrollo del recurso humano creando líderes que produzcan efectos económicos durables. (Peralta, 2012).

Continuando con la misma línea de investigación, durante el año 2014, se desarrolló el estudio de caso “La Gestión del tiempo como generador de costos ocultos en la producción: Estudio de caso de una empresa metalmecánica hidalguense” a la autoría de Alexia Vázquez Hernández, implementado en el estado de Hidalgo, México. El fin del estudio de caso es mejorar la gestión de tiempo, como generador de costos ocultos en una empresa hidalguense del sector metalmecánico, con el fin de identificar la problemática que se presenta en el área de productividad de “TJK S.A. de C.V.”.

El estudio que se empleó fue el del tiempo bajo el enfoque de la gestión socioeconómica de Henri Savall, con el fin de identificar cuáles eran los costos ocultos que generan un impacto en la operatividad y esto resuelva los problemas presentados en el área de producción. Se considera el

activo más valioso de cualquier empresa, por lo que su administración es primordial para tener un impacto favorable en su productividad. (Vázquez, 2014).

La metodología que se aplicó fue cualitativa para identificar los disfuncionamientos latentes, apoyados para la interpretación de la implementación de entrevistas, aunado a la observación del experto. Para la primera fase se aplicó la estructura horivert para la recolección de datos desde distintos ángulos de la empresa, ya que cada miembro de la organización tiene una visión distinta respecto a las problemáticas que se presentan dentro de la organización. (Vázquez, 2014). La metodología aplicada se realizó mediante entrevista semiestructurada que se aplicaron conforme a la línea jerárquica, en donde según la teoría mencionada se debe de trabajar con al menos el 30% de la plantilla activa. (Vázquez, 2014).

Para el diagnóstico cuantitativo se realizó con el fin de estimar los costos ocultos de la empresa, en donde se concluye que los costos ocultos generan un gran costo por la falta de gestión del tiempo, así como los retrasos en la materia prima, una mala planeación y las tareas mal asumidas hacen que la productividad se vea merma en la empresa, generando sobretiempos, sobre salarios y sobreconsumo. (Vázquez, 2014). Se concluye que actitudes y actividades generan pérdidas económicas, siendo un factor importante de solución el factor humano (Vázquez, 2014).

En el mismo año, 2014, se desarrolló el estudio de caso nombrado “La comunicación organizacional como disfuncionamiento generador de costos ocultos en la empresa “A” perteneciente a la industria metal mecánica en Hidalgo”, elaborado por Ana Elsa Lara Dueñas, implementado en el estado de Hidalgo, México.

El estudio de caso utiliza el Modelo de Gestión Socioeconómica (MSE) aplicado a la empresa “A” con los problemas ocasionados con la comunicación organizacional (Lara, 2014). El método empleado consiste en la intervención de cuatro fases: diagnóstico, proyecto aplicación y evaluación con el fin de reducir los costos ocultos lo que beneficia en la reducción de disfuncionamiento de la empresa, lo que se refleja de manera detecta en los componentes económicos, como lo menciona el modelo de gestión de Savall (Lara, 2014).

La metodología aplicada es mixta, como lo solicita el modelo de gestión socioeconómico, en la parte cualitativa se diseñó una intervención HORO-VERT en donde se aplicó una entrevista basada en el organigrama y el listado del personal de la empresa, en donde se aplicaron dos tipos de

entrevista, entrevista individual dirigidas al personal directivo de la empresa y las entrevistas grupales, aplicadas al personal operativo de 5 personas (Lara, 2014).

A lo referente al análisis cuantitativo se analizó el impacto de los costos ocultos provocados por el disfuncionamiento comunicación-coordinación-concertación, en donde menciona el cálculo de los costos ocultos a través de modelo de gestión socioeconómica como un cálculo infravalorado, ya que la metodología solo permite detectar algunos de los disfuncionamientos existentes en la empresa. Se concluye de la investigación que la comunicación es un tema relevante que tiene una solución sencilla y que beneficia a la empresa a mediano y largo plazo con la reducción de los costos ocultos (Lara, 2014)

IV. RESULTADOS

CAPITULO IV. RESULTADOS

- 4.1 Análisis cualitativo
 - 4.1.1 Condiciones de trabajo
 - 4.1.2 Formación integrada
 - 4.1.3 Gestión del tiempo
 - 4.1.4 Implementación de la estrategia
 - 4.1.5 Organización del trabajo
 - 4.1.6 Comunicación, coordinación, concertación (3C)
 - 4.1.7 Matriz de coocurrencias
- 4.2 Efecto espejo
- 4.3 Análisis cuantitativo
 - 4.3.1 Estimación de los costos ocultos en la empresa Tu Restaurante
 - 4.3.2 Modelo del cálculo de costos ocultos de Hneri Savall

Los resultados que se muestran fueron basados en el diagnóstico socioeconómico con base en lo obtenido del análisis cualitativo por el que se pudo obtener la lista de disfuncionamientos existentes y que permitió el desarrollo de matrices de convergencia y divergencia. De igual forma se realizó una comparativa de las principales ideas proporcionadas por los actores en comparativa con la opinión del experto. Para finalizar se realiza el análisis financiero con el fin de determinar el impacto de los costos ocultos en la empresa.

4.1 Análisis cualitativo

Durante el análisis cualitativo se aplicó una entrevista semiestructurada a los niveles de la empresa con base en el organigrama según lo marca el Modelo Socioeconómico, por lo que se obtuvieron diversas perspectivas sobre el mismo medio. Posterior a esto se realizó un análisis para obtener las frases testimonio que muestran el contexto actual de la empresa restaurantera.

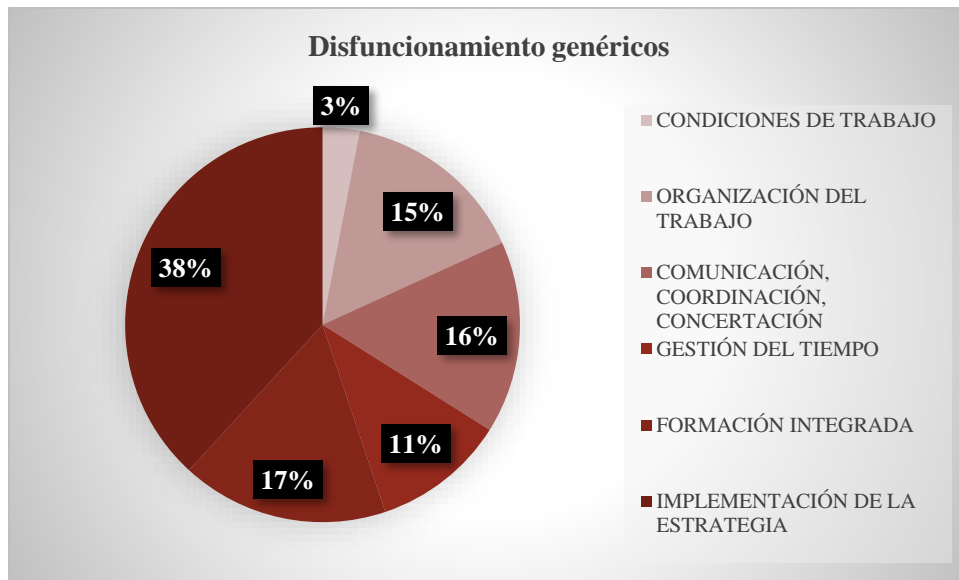
Con base en la taxonomía del MSE propuesta por Henri Savall compuesta por seis esperas denominadas familias de disfuncionamiento y aplicada a este estudio de caso, se busca describir las características propias del restaurante Tu Restaurante con el fin de obtener un diagnóstico.

Las familias de disfuncionamientos con base en la taxonomía se despliegan a continuación:

1. Organización del trabajo
2. Comunicación-Coordinación- Concertación
3. Gestión del tiempo
4. Formación integrada
5. Implementación de la estrategia
6. Condiciones de trabajo

Con el fin de tener un resultado general se filtraron las frases testimonio basadas en las seis familias antes mencionadas de las que se derivan 58 subcódigos finales. De este proceso, se obtuvieron los disfuncionamientos genéricos que se muestran en la Figura 8.

Figura 8. Disfuncionamientos genéricos



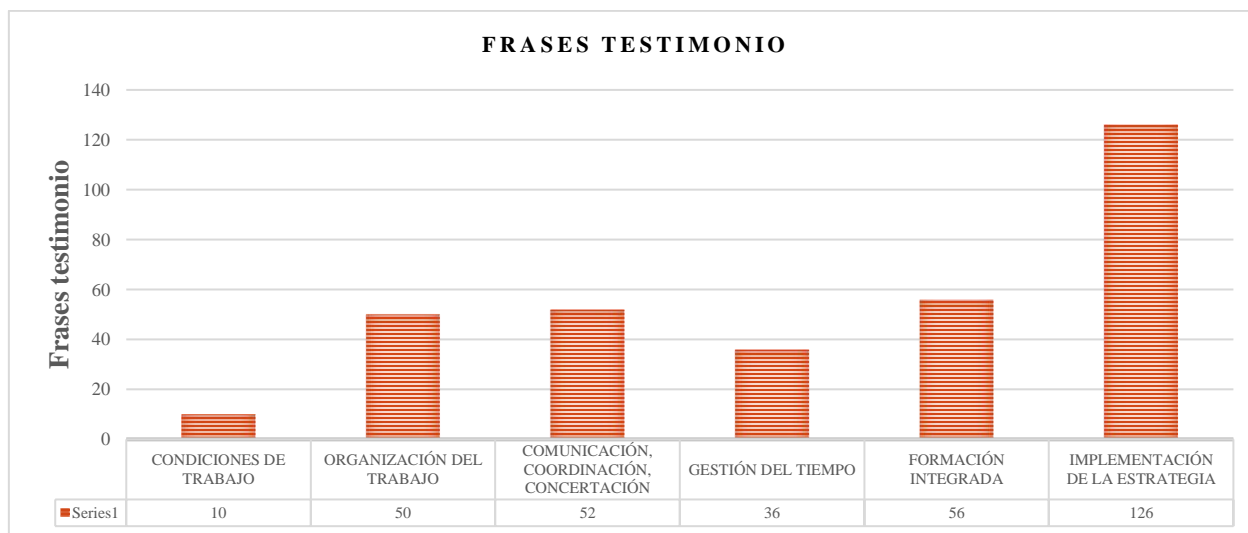
Nota: Elaboración propia.

En donde se puede observar que de las seis familias de disfuncionamientos la mayor parte de estos pueden encontrarse en la implementación de la estrategia con 38%, seguido de la formación integrada con 17%, posteriormente la comunicación, coordinación y concertación con 16%, la gestión

del tiempo con 11%, la organización del trabajo con 15% y finalmente las condiciones de trabajo con 3%.

Para una mejor apreciación se presenta la Figura 9, en donde muestra la diferencia con base en la cantidad de frases testimonio albergadas en las familias correspondientes, con base en los disfuncionamientos, la implementación de la estrategia representa más de un tercio de estas.

Figura 9. Frases testimonio



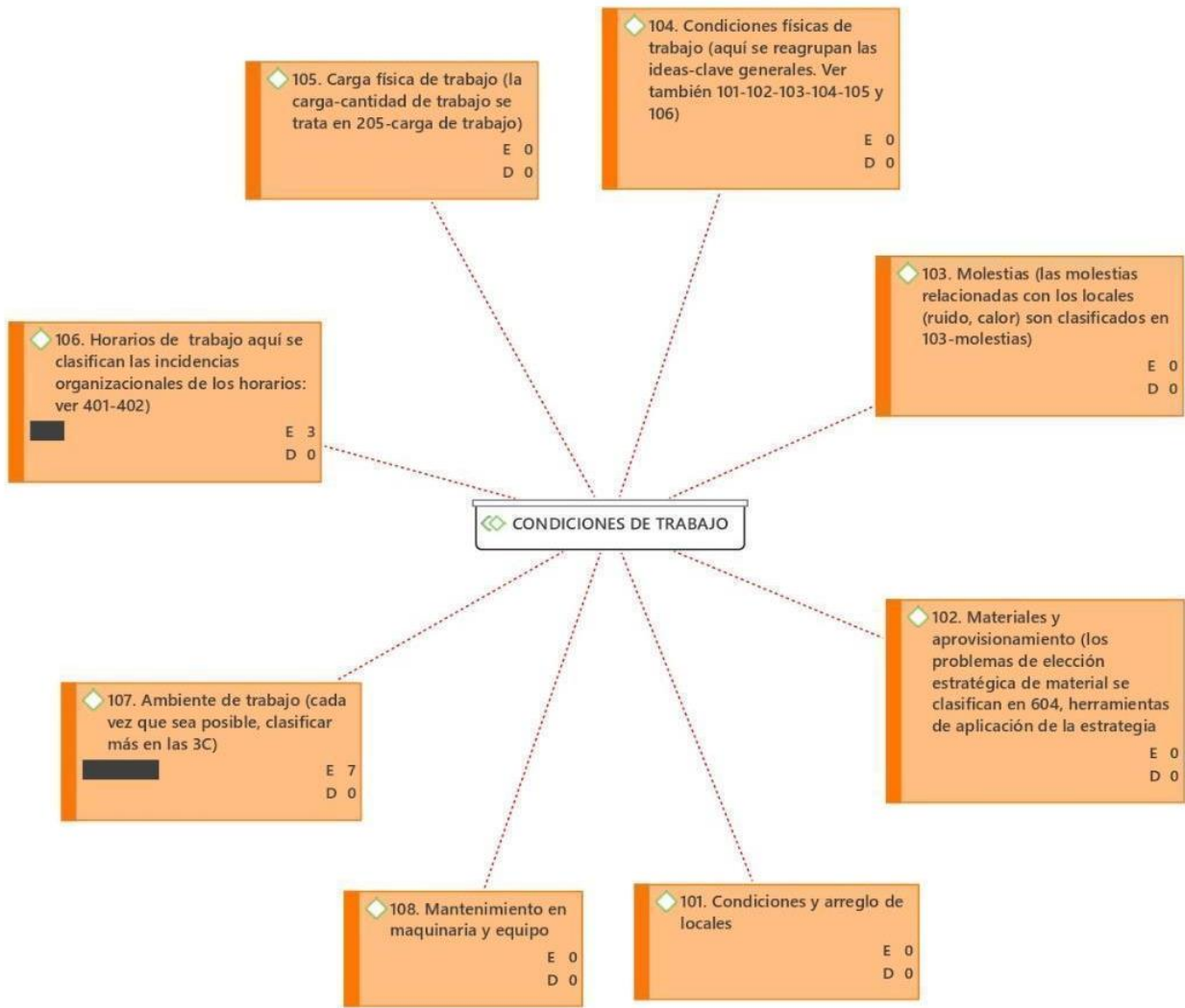
Nota: Elaboración propia.

Los disfuncionamientos antes citados se desglosan con base en los resultados obtenidos por cada una de las familias de estos, mostrados por la red obtenida con el software Atlas Ti, la clasificación de las frases testimonio por subcategoría y origen de estas, la interpretación y para obtener una vista general de la interpretación de los resultados una gráfica de cada familia.

4.1.1 Condiciones de trabajo

De las condiciones de trabajo se contabilizaron 10 frases en dos subcategorías, las cuales se muestran en la Figura 10, las cuales se centran en los horarios de trabajo y en el ambiente laboral.

Figura 10. Red de condiciones de trabajo



Nota: Elaboración propia con de Atlas Ti ©

Tabla 4. Frases testimonio de 106. Horarios de trabajo

106. HORARIOS DE TRABAJO	
Frase testimonio (3)	Origen
Mi jornada está bien, porque antes eran 9 o 10 horas y ahora son 8, dedicando tu tiempo al 100% te da tiempo para eso y más.	Estratégico
Los horarios son extensos y del sueldo, pues hasta el momento, pues está bien, lo que sí falta son las prestaciones de ley.	Operativo
Hay horario de entrada, pero no de salida.	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 5. Frases testimonio de 107. Ambiente de trabajo

107. AMBIENTE DE TRABAJO	
Frase testimonio (7)	Origen
Las condiciones dentro de la empresa son regulares.	Operativo
Sabemos lo que debemos y no debemos hacer, por ejemplo, no perder el tiempo con el teléfono o estar platicando, siempre hay trabajo y siempre hay algo que hacer.	Estratégico
Me gustaría que todo el mundo fuera escuchado, a no a todos nos ponen atención para dar opiniones para mejorar, se cierran.	Operativo
No todos valoran el esfuerzo que se está haciendo para que esto siga adelante.	Operativo
Encuentras de todo tipo, encuentras el que dice, yo estoy muy a gusto con mi trabajo porque el lugar me encanta y estoy muy a gusto aquí, el que te dice no estoy a gusto.	Operativo
La mayor competencia es la competencia interna.	Directivo
El sueldo es bueno pero el ambiente es pesado, dentro de lo que cabe está bien.	Operativo

Nota: Elaboración propia

Con el fin de lograr un análisis cualitativo más visual y obtener una mayor comprensión de los datos obtenidos se muestra la Figura 11. En la que se muestra una nube de palabras de la familia de Condiciones de trabajo, las cuales se filtraron sin afectar la perspectiva de los actores señalando las palabras críticas.

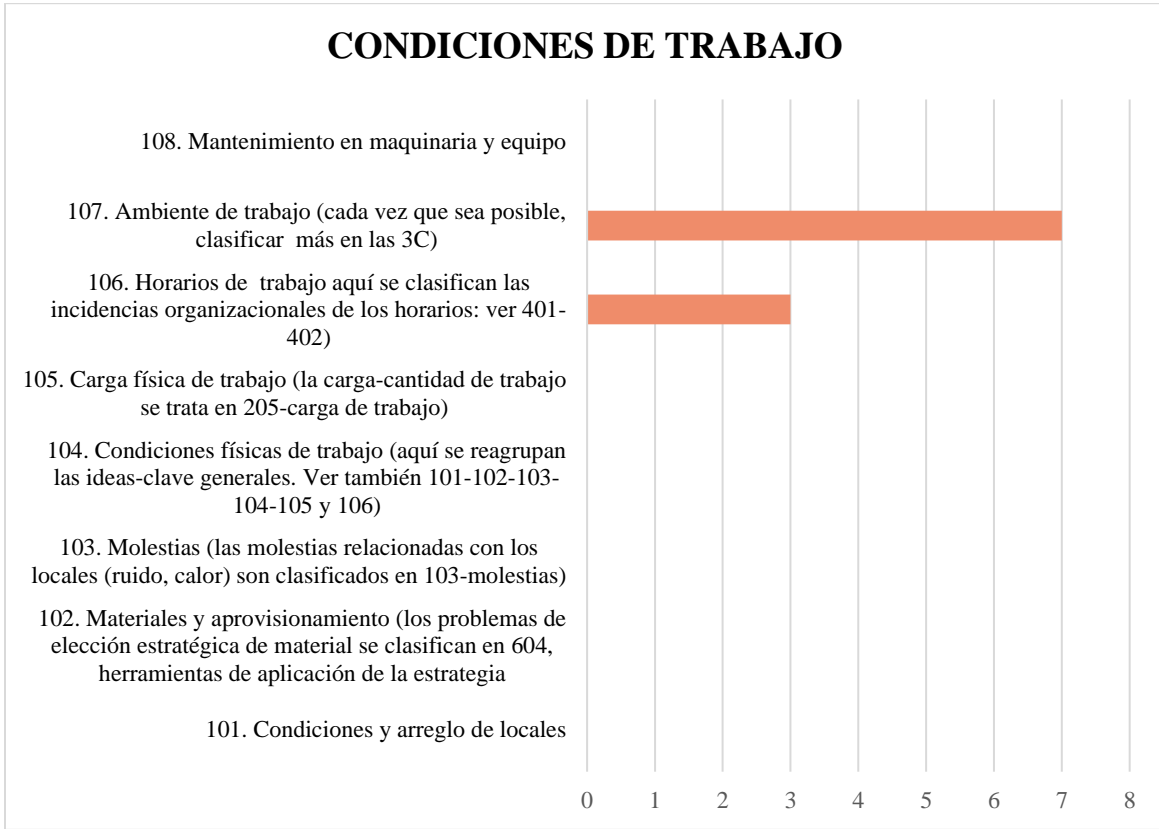
Figura 11. Nube de palabras de condiciones de trabajo



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

En la familia de Condiciones de trabajo, en la Figura 12 se pueden observar los disfuncionamientos con mayor concurrencia pertenecen a la subcategoría 106. Horarios de trabajo y 107. Ambiente de trabajo en donde destaca la mayor carga de frases, testimonio en la segunda subcategoría mencionada.

Figura 12. Gráfico Condiciones de trabajo

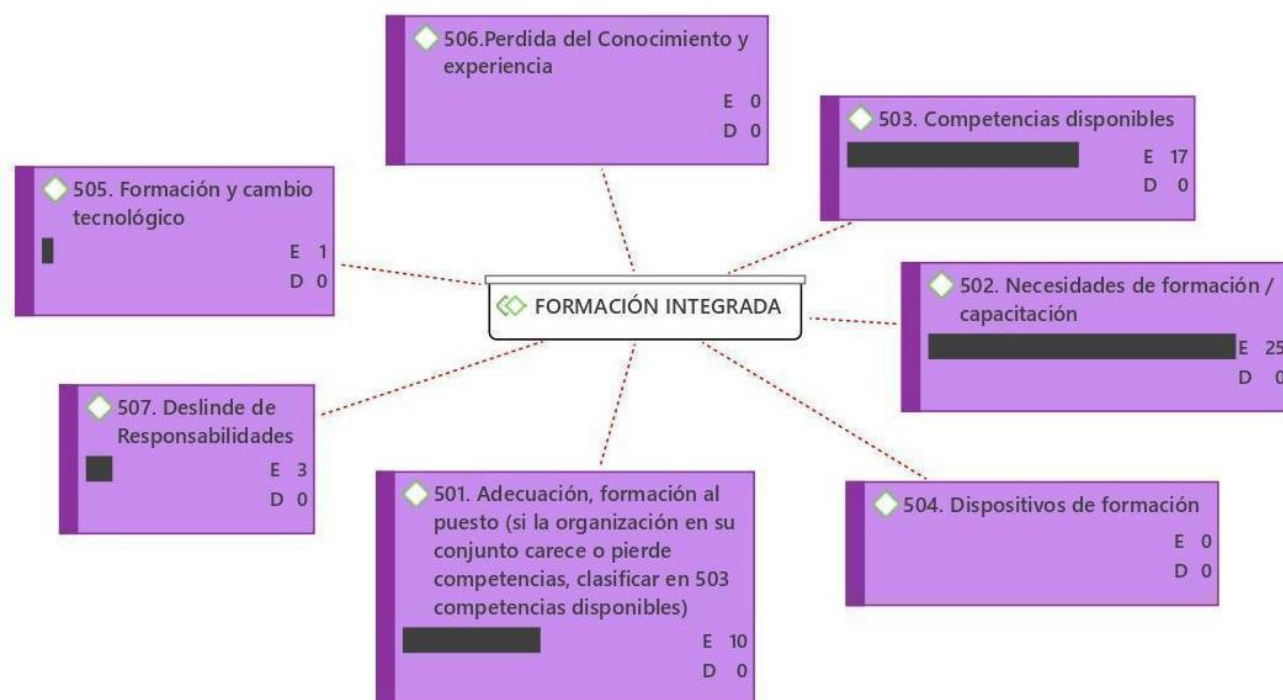


Nota: Elaboración propia

4.1.2 Formación integrada

A lo referente a la familia de formación integrada se contabilizaron 56 frases en cinco subcategorías, las cuales se observan en la Figura 13, las cuales se desglosan en 501. Adecuación y formación al puesto, 502. Necesidades de formación/capacitación, 503. Competencias disponibles, 505. Formación y cambio tecnológico, 507. Deslinde de responsabilidades.

Figura 13. Red Formación integrada



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

Tabla 6. Frases testimonio de 501. Adecuación, formación al puesto

501. ADECUACIÓN, FORMACIÓN AL PUESTO	
Frase testimonio (10)	Origen
Mi experiencia tal cual es muy poca en restaurante	Operativo
La verdad es que yo no tengo experiencia en el ramo, pero aquí me dan la oportunidad de aprender.	Operativo
El éxito de la empresa sería que hubiera una buena capacitación desde cocina hasta piso	Estratégico
La empresa no está ubicando al personal según su perfil	Estratégico
Nos checan constantemente, ya sea la persona directa que se encarga de mí o las mismas personas de la que el personal de la cocina	Operativo
Sí, de hecho, nos dan capacitación, viene una persona y nos dice cómo en cuestión de por ejemplo cuando estaba la pandemia, venían a instruirnos de lo que se tenía que usar, de cómo tenemos que venir vestidos	Operativo
Yo creo que también como todo, a nosotros nos entrenan para tratar bien a las personas que vienen y con gusto lo hacemos casi todos	Operativo
No estamos ubicados por nuestras habilidades	Operativo

El número de colaboradores es el correcto, el detalle esta es que no está capacitado	Operativo
En algunas ocasiones la empresa ubica al personal de manera adecuada	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 7. Frases testimonio de 502. Necesidades de formación/capacitación

502. NECESIDADES DE FORMACIÓN/CAPACITACIÓN	
Frase testimonio (25)	Origen
Yo siento que si nos falta capacitación a algunos y me incluyo	Operativo
Propondría más capacitación para que yo pudiera tener un mejor desempeño	Operativo
Como tal no he tenido capacitación	Operativo
No estamos lo suficientemente capacitados	Estratégico
En algún momento tuve capacitación	Estratégico
Nos falta capacitar	Estratégico
A mí me capacito la capitana, ella era la que nos instruía desde el principio	Operativo
Podría mejorar más allá de la retroalimentación, una capacitación, pero ya escrita con los deberes y obligaciones de cada uno	Operativo
La capacitación me la da el gerente, así como mis compañeros.	Operativo
En general, mi capacitación ha sido como más bien sobre la marcha	Operativo
En este momento no me han dado, así como inducción más como al puesto	Operativo
No está tan capacitado el personal	Estratégico
Si he recibido por parte de mi compañero porque es el que más tiempo tiene como garrotero	Operativo
Algunos del personal si están capacitados y algunos no para dar un buen servicio	Operativo
Yo creo que deberían capacitar a los garroteros porque si te ayudan, pero no al 100 porque no están bien instruidos.	Operativo
Tal vez no he tenido la mejor capacitación por mi falta de interés	Operativo
La capacitación la recibo por parte de mis compañeros y cada dos meses viene una persona certificada y nos da capacitación	Operativo
El éxito de la empresa sería que hubiera una buena capacitación desde cocina hasta piso	Operativo
No estamos capacitados para dar un servicio de excelencia	Operativo
Recibí mi capacitación de la jefa que estaba antes	Operativo
Me estuvo capacitando el mesero con el que trabajaba	Operativo

Recibí mi capacitación de la jefa de piso	Operativo
En la mayoría de los casos estamos ubicados de acuerdo con nuestro perfil	Operativo
Hay personal muy antiguo que esté realmente capacitado	Estratégico

Nota: Elaboración propia

Tabla 8. Frases testimonio de 503. Competencias disponibles

503. COMPETENCIAS DISPONIBLES	
Frase testimonio (17)	Origen
El proceso de selección se basa en una entrevista de manera personal para determinar si cuenta con aptitudes el colaborador y actitud.	Directivo
La competencia va a ser buena en donde haya diversidad	Estratégico
Aquí fui aprendiendo porque yo no sabía muchas cosas sobre el puesto	Operativo
La verdad es que yo no tengo experiencia en el ramo, pero aquí me dan la oportunidad de aprender	Operativo
Todo el personal no está bien capacitado para dar un servicio de excelencia	Estratégico
Generalmente, quien nos capacita son los jefes de piso	Operativo
Hay gente que ya está de planta aquí y no está realmente capacitada	Operativo
Me estuvo capacitando el mesero con el que trabajaba	Operativo
A las personas que le ponen a capacitar siempre están dispuestas a ayudar	Operativo
Sí, de hecho, nos dan capacitación, viene una persona y nos dice como en cuestión de por ejemplo cuando estaba la pandemia, venían a instruirnos de lo que se tenía que usar, de cómo tenemos que venir vestidos	Operativo
No estamos preparados para dar un servicio de excelencia	Estratégico
Yo creo que también como todo, a nosotros nos entrenan para tratar bien a las personas que vienen y con gusto lo hacemos casi todos	Operativo
A nadie le gusta venir a ver caras	Operativo
El número de colaboradores es el correcto el detalle está es que no está capacitado	Estratégico
En algunas ocasiones la empresa ubica al personal de manera adecuada	Operativo
De repente la gente y los directivos de aquí nos llegan a dar capacitaciones, pero no son tan extensas o como un gran valor curricular	Operativo
De repente se libera el impuesto y de repente lo determinan por antigüedad y no por capacidad del personal entonces siento que ahí, si hay que mejorar	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 9. Frases testimonio de 505. Formación y cambio tecnológico

505. FORMACIÓN Y CAMBIO TECNOLÓGICO	
Frase testimonio (1)	Origen
Anoto todo en una bitácora	Estratégico

Nota: Elaboración propia

Tabla 10. Frases testimonio de 507. Deslinde de responsabilidades

507. DESLINDE DE RESPONSABILIDADES	
Frase testimonio (3)	Origen
Las sanciones se refieren a todas las faltas que se incurran y se evalúa mediante un acta administrativa y si es una negligencia del colaborador se le cobra un daño que afecte	Directivo
No me han dado a firmar ningún reglamento	Operativo
No es responsabilidad solo del jefe, todos tiene que hacerlo porque todos estamos de la mano para generar, para sacar esto adelante.	Operativo

Nota: Elaboración propia

Para un análisis cualitativo visual, lograr una mayor comprensión de los datos obtenidos se observa en la Figura 14, una nube de palabras de la familia de Formación integrada, basado en las frases testimonio se filtraron sin afectar la perspectiva de los actores.

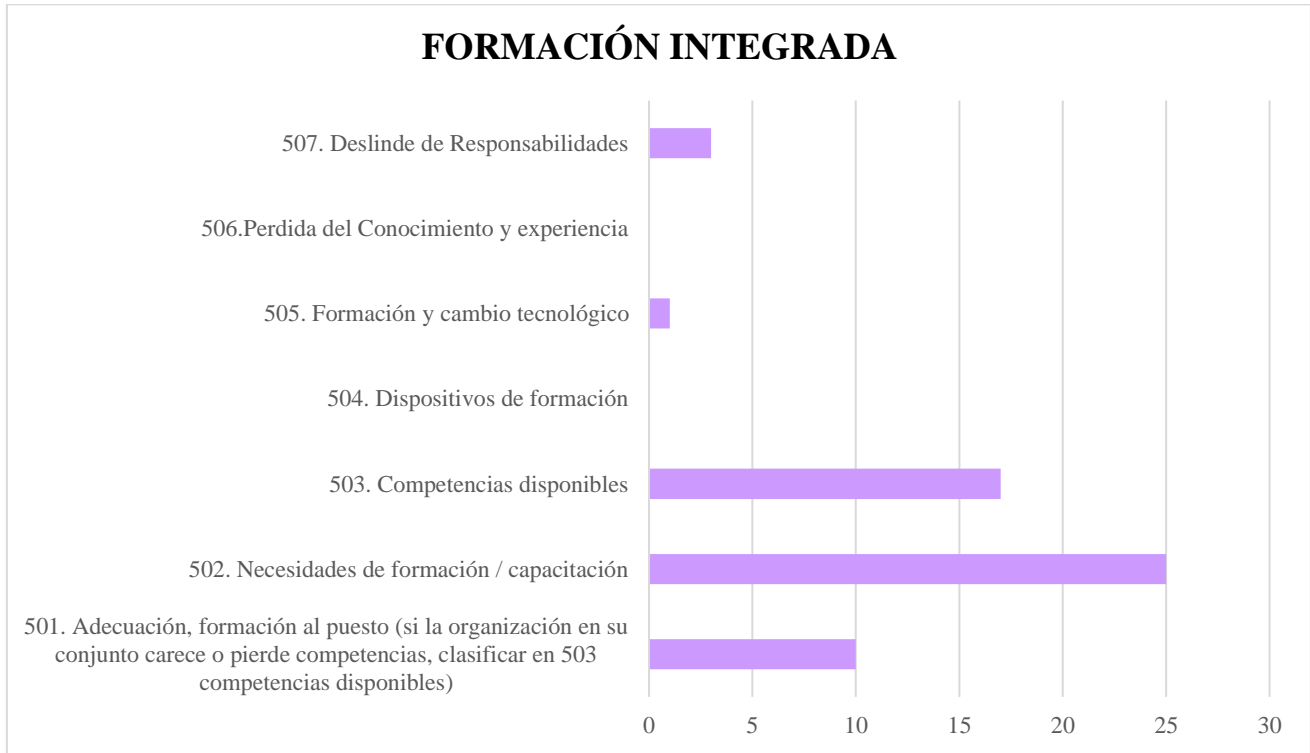
Figura 14. Nube de palabras de Formación integrada



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

En la familia de Formación integrada en la Figura 15 se pueden observar los disfuncionamientos con mayor concurrencia pertenecen a la subcategoría 502. Necesidades de formación/capacitación, 503. Competencias disponibles y 501. Adecuación, formación al puesto en donde se observa la mayor carga de frases testimonio.

Figura 15. Gráfico Formación integrada

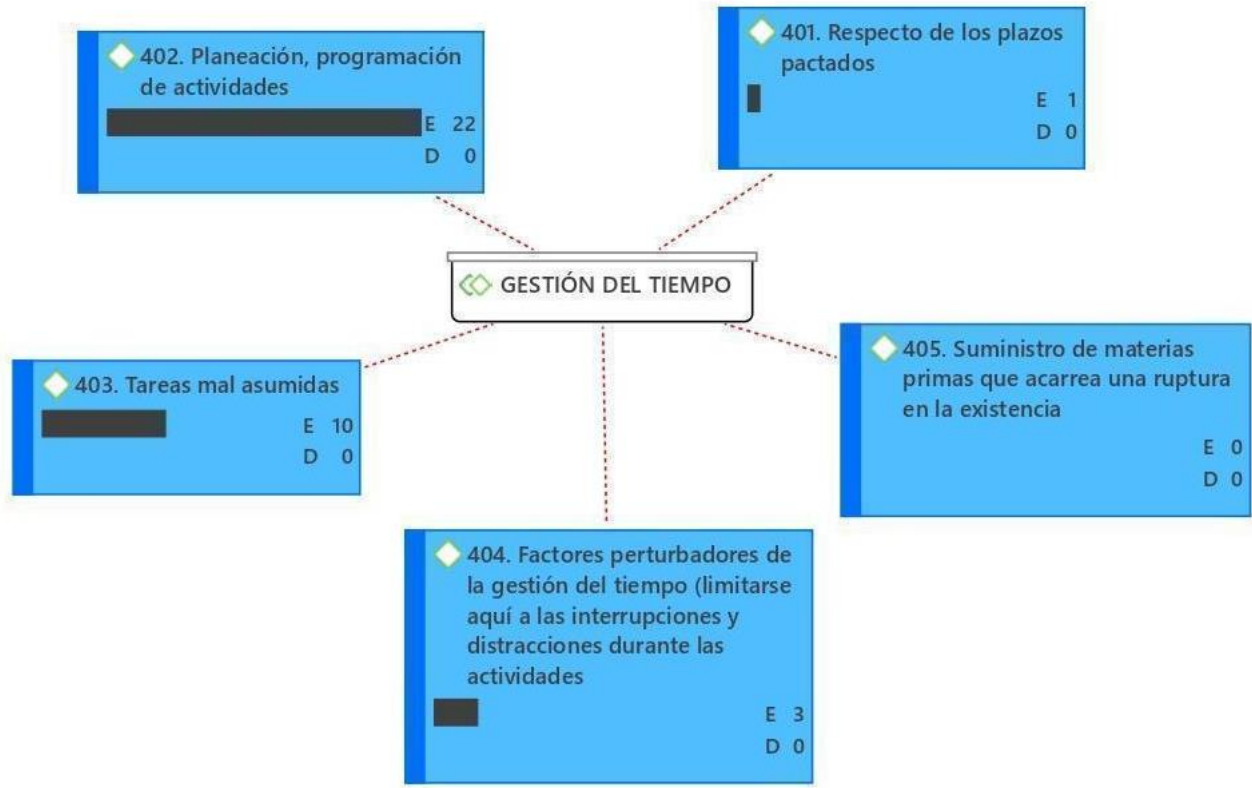


Nota: Elaboración propia

4.1.3 Gestión del tiempo

Sobre la familia denominada Gestión del tiempo se contabilizaron 36 frases en cuatro subcategorías las cuales se muestran en la Figura 16, éstas se centran en planeación, programación de actividades, tareas mal asumidas, factores perturbadores de la gestión del tiempo y respecto de los plazos pactados.

Figura 16. Red Gestión del tiempo



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

Tabla 11. Frases testimonio de 401. Respeto de los plazos pactados

401. RESPECTO DE LOS PLAZOS PACTADOS	
Frase testimonio (1)	Origen
Si vamos optimizando tiempos, también depende de la práctica del usuario del área	Directivo

Nota: Elaboración propia

Tabla 12. Frases testimonio de 402. Planeación, programación de actividades

402. PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES	
Frase testimonio (22)	Origen
Nunca es suficiente el tiempo, pero tratamos de apegarnos a la ley	Directivo
La mayor queja que hay, pues son los tiempos que luego es tardado	Operativo

Deberíamos de tener tiempos definidos, pero hoy en algunos casos no	Operativo
Aquí lo hacen una vez dos días y ya después se olvida.	Estratégico
No tenemos tiempos definidos para realizar mis tareas	Operativo
La comida no les llega o de que llega fría	Operativo
No hay mucha rapidez este en la comida	Operativo
Es bastante tiempo el que estamos aquí como para hacer todas las tareas que nos corresponden, pues hasta es tiempo de sobra	Estratégico
Un punto de oportunidad sería en que la comida tardará menos para que, así pues, los comensales, pues se fueran este, más satisfechos	Operativo
Se quejan mucho de la cocina porque a veces tarda mucho en sacar los platos.	Operativo
La principal queja es la rapidez, y esto pasa generalmente porque no hay buena comunicación entre cocina y los meseros	Operativo
Los tiempos de comida o descanso son muy cortos	Estratégico
Las quejas que luego llegan a tener es del tiempo que tarda la comida.	Operativo
La mayoría de las veces el tiempo de mi jornada es adecuado para realizar todas mis tareas	Operativo
Cuando se congestiona el restaurante, los clientes piden rapidez	Operativo
Son horarios, pues, justos a lo que se tiene que trabajar.	Operativo
Cada actividad tiene un tiempo	Operativo
No se puede hacer todo al mismo tiempo	Operativo
No se pueden hacer 2 cosas, o haces una o haces otra	Operativo
La gente se queja porque el servicio se tarda	Operativo
Los alimentos llegan a tardar o estén fríos es una de las principales quejas	Estratégico
La principal queja es que los alimentos llegan fríos	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 13. Frases testimonio de 403. Tareas mal asumidas

403. TAREAS MAL ASUMIDAS	
Frase testimonio (10)	Origen
Muchas veces lo que se servía, pues no valía	Estratégico
Empezando desde cero, desde reorganizar al operador desde cero.	Estratégico
Las condiciones en las que se encontraba la operación o no eran las más adecuadas	Estratégico
Una de las principales quejas son el tiempo de espera	Operativo

Un punto de oportunidad sería en que la comida tardará menos para que, así pues, los comensales, pues se fueran este, más satisfechos	Operativo
Las principales quejas son que los platillos van fríos	Operativo
A veces la delegación de funciones no promueve el trabajo en equipo porque como somos diferentes turnos hay cosas que a los de la mañana no les agrada de la tarde y viceversa	Operativo
En cocina siento que falta personal, pero en piso, que es mi área, siento que hay personal, que no está suficientemente capacitado y no dan su mayor esfuerzo para llevar sus actividades bien porque se confían que sus compañeros lo van a hacer	Operativo
Se le puede ayudar a los muchachos, apoyo así, pero no puedo descuidar aquí por irme allá.	Operativo
Es parte del mismo personal que puede aprovechar más su tiempo en lugar de estar perdiendo el tiempo platicando o en este caso, pues, sin hacer nada	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 14. Frases testimonio de 404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo

404. FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO	
Frase testimonio (3)	Origen
Quejas, así como tal no, puede ser que algún día no sé, salga un platillo frío, pero son mínimas las cosas	Estratégico
Los tiempos para cada actividad no están definidos como tal, porque a lo que respecta a mi turno depende mucho de la gente que llega en la noche y no podemos avanzar o si cuando no hay gente.	Operativo
Si hay una persona impuntual de repente, corta con todos los tiempos de los demás.	Operativo

Nota: Elaboración propia

Para un análisis cualitativo visual, lograr una mayor comprensión de los datos obtenidos se observa en la Figura 17, una nube de palabras de la categoría de Gestión del tiempo, basado en las frases testimonio, se filtraron sin afectar la perspectiva de los actores.

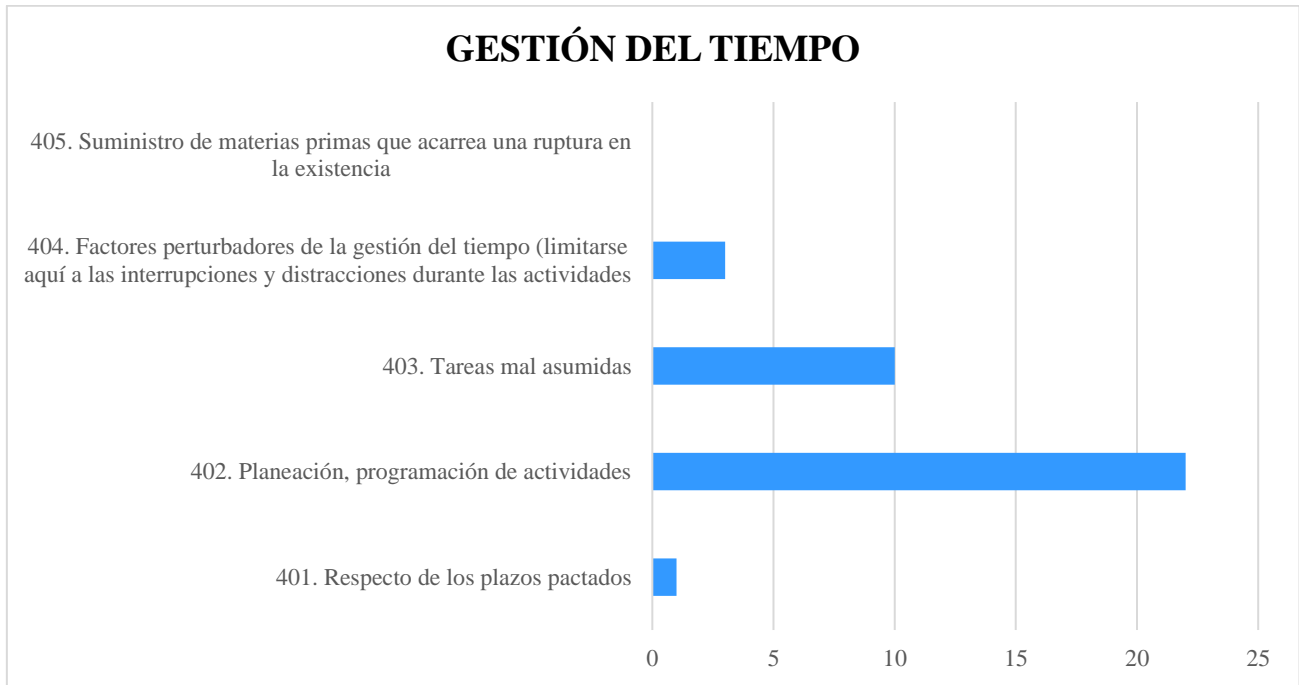
Figura 17. Nube de palabras de Gestión del tiempo



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

En la familia de Gestión del tiempo, en la Figura 18 se pueden observar los disfuncionamientos con mayor concurrencia pertenecen a la subcategoría 402. Planeación, programación de actividades, 403. Tareas mal asumidas, 404. Factores perturbadores de la gestión del tiempo y 401. Respecto de los plazos pactados, los anteriores se enlistan de mayor a menor relevancia con base en los resultados obtenidos.

Figura 18. Gráfico Gestión del tiempo

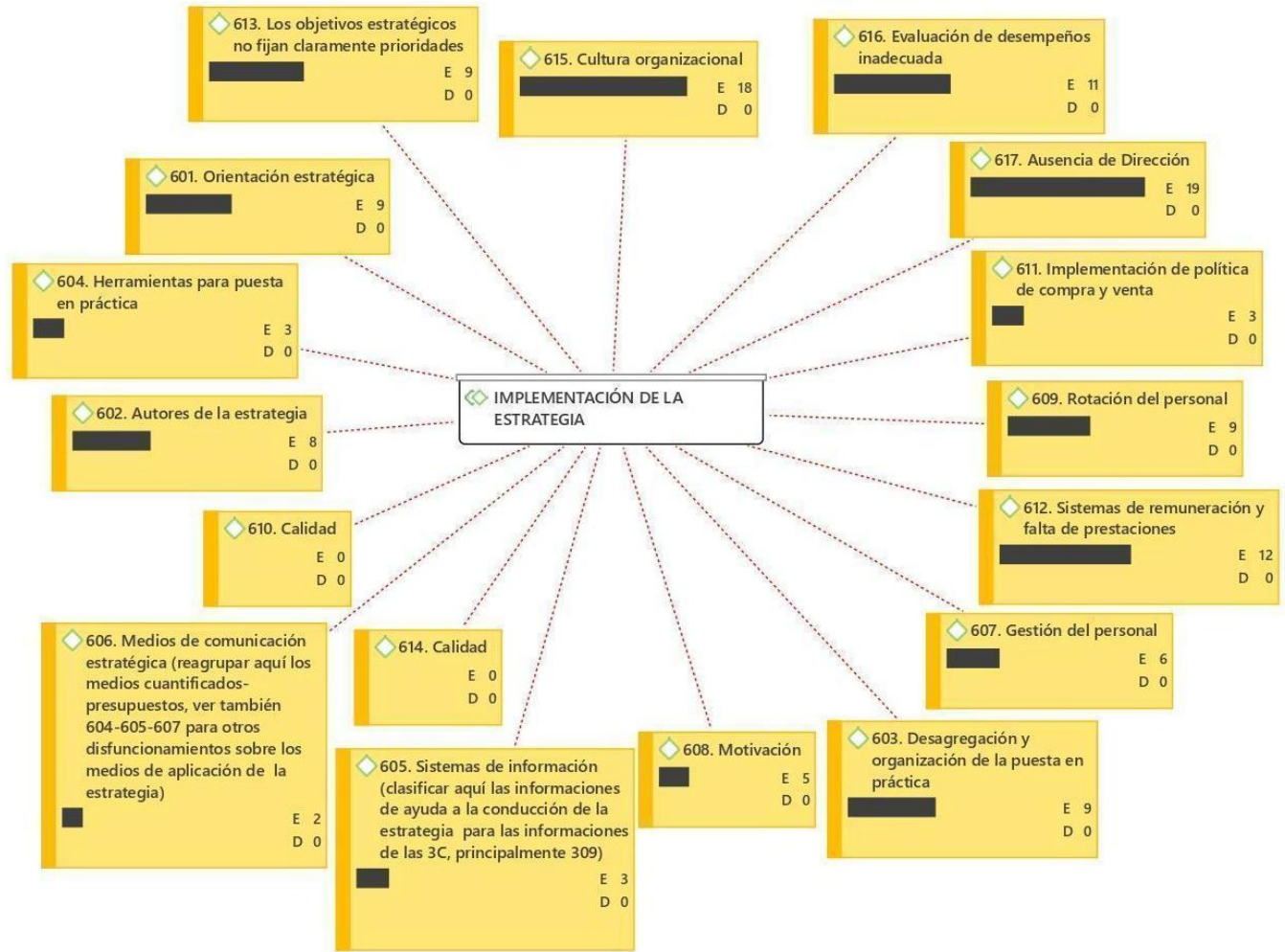


Nota: Elaboración propia

4.1.4 Implementación de la estrategia

Sobre la familia denominada Implementación de la estrategia se contabilizaron 129 frases en diecisiete subcategorías las cuales se muestran en la Figura 19, éstas se centran en 617. Ausencia de dirección, 615. Cultura organizacional, 612. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones, 616. Evaluación de desempeños inadecuada, 609. Rotación de personal, 613. Los objetivos estratégicos no fijan claramente prioridades, 601. Orientación estratégica, 603. Desagregación y organización de la puesta en práctica, 602. Autores de la estrategia, 607. Gestión del personal, 608. Motivación, 605. Sistemas de información, 604. Herramientas para puesta en práctica, 611. Implementación de política de compra y venta y 606. Medios de comunicación estratégica. Las anteriores se enlistan de mayor a menor frecuencia.

Figura 19. Gráfico Gestión del tiempo



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

Tabla 15. Frases testimonio de 601. Orientación estratégica

601. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	
Frase testimonio (9)	Origen
Durante muchos años ha habido la misma ideología y yo creo que también hace falta cambiar	Estratégico
Necesitamos una estrategia, necesitamos otras cosas para que pues igual el cliente regrese	Operativo
Faltan estrategias, porque siempre nos hemos enfocado en el en vender, pero como tal no hemos planeado bien las cosas	Operativo

Las estrategias no están bien definidas porque, pues siempre nos han dicho que, pues hay que darle la mejor o el mejor servicio al cliente, pero pues es lo único, me gustaría que fuera un poco más específica.	Operativo
No tengo idea sobre el estado financiero de la empresa	Operativo
Para que sea exitoso el restaurante falta una buena organización y comunicación	Operativo
El detalle es que no tiene una estandarización.	Operativo
Que todo estuviera en el mismo énfasis o punto de partida y así llegar al punto final	Estratégico
Si hay mucha competencia	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 16. Frases testimonio de 602. Autores de la estrategia

602. AUTORES DE LA ESTRATEGIA	
Frase testimonio (8)	Origen
A mí me agrada arrancarlos de básico y los voy creciendo, he visto gente trabajar desde loza y crecen, vas viendo la disposición de la gente y le vas dando la oportunidad	Directivo
Hoy en día te puedo decir que los restaurantes no tienen las ganancias que la gente imagina	Directivo
La competencia son los innovadores	Operativo
Mientras nosotros no tengamos bases iguales a expectativas de innovación, vamos a tener seguir un poco de conflictos	Operativo
El dueño y el gerente son los que nos dan retroalimentación sobre el servicio	Operativo
Las entradas hacen que sea estable el restaurante financieramente.	Estratégico
Aquí los conflictos los arregla ya sea el dueño o el gerente	Operativo
De repente se libera el impuesto y de repente lo determinan por antigüedad y no por capacidad del personal entonces siento que ahí, si hay que mejorar	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 17. Frases testimonio de 603. Desagregación y organización de la puesta en práctica

603. DESAGREGACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA PUESTA EN PRÁCTICA	
Frase testimonio (9)	Origen
Hoy nos han quitado muchas estrategias que nos pueden ayudar a impulsar	Estratégico
El cliente siempre tiene la razón	Operativo
Los problemas no se solucionan, más que nada es como una llamada de atención	Operativo

Los jefes llegan y ven por encima, pero nosotros vemos desde otra perspectiva	Operativo
El problema es que no se ponen de acuerdo los jefes y ellos solito se van poniendo el pie	Operativo
Los clientes se están quejando por los precios	Estratégico
Las estrategias podrían reafirmarse en ciertas partes	Operativo
El restaurante es rentable	Operativo
Yo siento que como que no le da seguimiento	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 18. Frases testimonio de 604. Herramientas para puesta en práctica

604. HERRAMIENTAS PARA PUESTA EN PRÁCTICA	
Frase testimonio (3)	Origen
Los clientes son clientes frecuentes que saben lo que van a consumir	Estratégico
Tengo todas las herramientas para realizar mi trabajo	Operativo
No tienen una estandarización en todos los platillos	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 19. Frases testimonio de 605. Sistemas de información

605. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
Frase testimonio (3)	Origen
Cuando proponemos algo la respuesta es no, nos sentimos subestimados	Operativo
Es difícil que nos tomen en cuenta cuando proponemos algo	Operativo
Te pueden sacar unos frijoles exquisitos que dices no, buenísimos, mañana vienes y qué crees que ya no están igual	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 20. Frases testimonio de 606. Medios de comunicación estratégica

606. MEDIOS DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA	
Frase testimonio (3)	Origen
Los superiores siempre están aquí, siempre están procurando, siempre están viendo lo que falta ahora, lo que tanto a nosotros como a los a los clientes	Operativo
No, para mí no hay estrategias	Estratégico

Nota: Elaboración propia

Tabla 21. Frases testimonio de 607. Gestión del personal

607. GESTIÓN DEL PERSONAL	
Frase testimonio (6)	Origen
Pues se hacen juntas, el gerente hace juntas cuando llega a haber algún problema y se habla.	Estratégico
Tratamos de analizar las habilidades de cada uno para colocarlos en un puesto	Directivo
Se les da una inducción, porque, aunque todos sepan cocinar en otros lados se tienen que adaptar al estilo de la casa	Directivo
En este momento el personal si es el adecuado	Operativo
Por la falta de una buena selección de personal hace que nos atrasemos porque luego vienen personas por una o dos semanas nada más	Operativo
Los clientes se están quejando por los precios	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 22. Frases testimonio de 608. Motivación

608. MOTIVACIÓN	
Frase testimonio (5)	Origen
Las condiciones generales son buenas, tratamos de que sea un equipo de trabajo y que no vengan a trabajar por trabajar, sino que les guste, la cocina funciona con amor sino no funciona	Directivo
Las sanciones son para el bolsillo, son económicas, porque no se entiende de otra forma	Operativo
No tengo ningún reconocimiento	Operativo
En ocasiones se nos reconoce y en ocasiones no	Operativo
Manejamos multas, que es al final de cada mes. Todo el dinero que se. Junta por estas multas se reparten a los trabajadores que cumplen al pie de la letra las reglas y se les da como incentivo.	Directivo

Nota: Elaboración propia

Tabla 23. Frases testimonio de 609. Rotación de personal

609. ROTACIÓN DE PERSONAL	
Frase testimonio (9)	Origen
Las condiciones son regulares, ya que hay mucha inestabilidad, principalmente por la constante rotación de personal	Operativo
A veces los fines o puentes el personal no es suficiente	Operativo
Hace falta personal	Operativo
Hay poco personal, entonces hay como que nos toca hacer un poquito más allá de las que nos corresponden	Operativo

En cocina siento que falta personal, pero en piso, que es mi área siento que hay personal que no está suficientemente capacitado y no dan su mayor esfuerzo para llevar sus actividades bien porque se confían que sus compañeros lo van a hacer	Operativo
A veces el personal es el correcto, pero en ocasiones está de más o en otras hace falta	Operativo
Les hace falta personal	Operativo
Solo veces está completo el personal	Operativo
Ahorita si estamos completos para dar un buen servicio	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 24. Frases testimonio de 611. Implementación de política de compra y venta

611. IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICA DE COMPRA Y VENTA	
Frase testimonio (5)	Origen
La misma publicidad se da entre los comensales	Operativo
La principal competencia son los restaurantes que ofrecen lo mismo que nosotros, pero a menor precio	Operativo
La verdad es que son unos precios un poco altos para el platillo que saca cocina	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 25. Frases testimonio de 612. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones

612. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN Y FALTA DE PRESTACIONES	
Frase testimonio (12)	Origen
Propondría tener seguro, lamentablemente ahorita no tenemos seguro	Operativo
Propondría el pago de horas o tiempo extras, así como la realización de actividades en conjunto	Operativo
Trabajamos un poquito más de tiempo entonces dije yo diría, yo lo pondría así de que ese ese poquito más de tiempo que se trabaja, lo puedan pagar	Operativo
Las principales sanciones son multas, llamados de atención o actas administrativas	Operativo
Me gustaría una remuneración por productividad	Estratégico
Pues estaría muy bien incentivar porque de por sí el personal está este muy mal acostumbrado a llegar a la hora que no hay su entrada	Operativo
No tenemos, bueno la mayoría no tiene prestaciones de ley	Operativo
Los horarios son extensos y del sueldo, pues hasta el momento, pues está bien, lo que sí falta son las prestaciones de ley.	Operativo
Propondría bonos de puntualidad	Operativo
Tiempos extras que se pudieran pagar	Operativo

Podría mejorar el sueldo, pero entiendo las limitaciones del restaurante	Operativo
Lo que les afecta es el medio de transporte hay gente que vive muy lejos y que realmente le gusta su trabajo, pero dependen de transporte privado o transporte que no sea colectivo y se va el 30% de su sueldo en pasajes.	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 26. Frases testimonio de 613. Los objetivos estratégicos no fijan claramente prioridades

613. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS NO FIJAN CLARAMENTE PRIORIDADES	
Frase testimonio (9)	Origen
No hay esa constancia de seguimiento.	Operativo
Luego hay muchas salidas y no hay muchas entradas.	Operativo
Las sanciones a veces son multas	Operativo
Económicamente está pasando la empresa por un mal momento y estamos esperando un aumento, más que nada es por cómo está la economía ahorita	Operativo
Los objetivos de la empresa no están definidos	Operativo
Las estrategias no estén definidas	Operativo
Pues el objetivo aquí es el cliente que salga satisfecho, porque la gente viene a comer, a pasarse un rato agradable	Operativo
Pues la analizan si se proponen y si resulta, pues se queda, se acepta	Operativo
No se da un servicio adecuado o un servicio de calidad	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 27. Frases testimonio de 615. Cultura organizacional

612. SISTEMAS DE REMUNERACIÓN Y FALTA DE PRESTACIONES	
Frase testimonio (18)	Origen
No sé a qué se refiere con la misión, pues yo creo que ese este tener un buen trato con los clientes, enseñarles la gastronomía que tiene el restaurante	Operativo
La visión es expandirnos a todo el estado	Directivo
El objetivo es la satisfacción total del cliente	Operativo
No conozco la misión y visión, pero pues como tal quiero pensar que, como toda empresa, pues ser mejores siempre cada día	Operativo
No sé cuál es la misión y visión y no tengo idea de en donde encontrarla	Operativo
No sé cómo está el organigrama	Operativo
La misión y la visión la puedo encontrar en mis compañeros	Operativo
En este momento todavía no conozco la misión y la visión del restaurante	Operativo
No conozco muy bien la estructura organizacional	Operativo

No conozco muy bien la misión y la visión	Operativo
En teoría debería de conocer la misión y la visión, pero la verdad llevo poco tiempo aquí	Operativo
No sé cómo se organiza la empresa en la parte organizacional	Operativo
No conozco muy a detalle cómo se estructura la organización	Operativo
Encuentras de todo tipo, encuentras el que dice, yo estoy muy a gusto con mi trabajo porque el lugar me encanta y estoy muy a gusto aquí, el que te dice no estoy a gusto	Operativo
Visión y misión; sí, porque yo puedo tener una como como vendedor, pero el jefe tiene otras	Operativo
La misión y visión la podemos encontrar en el gerente	Operativo
Los colaboradores en general tienen una buena opinión sobre la empresa	Operativo
He leído alguna vez hace mucho tiempo la misión y visión	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 28. Frases testimonio de 616. Evaluación de desempeños inadecuada

616. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑOS INADECUADA	
Frase testimonio (11)	Origen
El comensal es el que nos evalúa	Operativo
Sí hay sanción, pero por sanidad	Operativo
No hay nada como tal para evaluar mi desempeño	Operativo
Pues estaría muy bien incentivar porque de por sí el personal está este muy mal acostumbrado a llegar a la hora que no hay su entrada	Operativo
No hay sanciones por alguna falta en el reglamento	Estratégico
No hay forma de evaluar nuestras actividades, pero son tipo obligación	Operativo
El gerente evalúa mis tareas	Operativo
En algunas ocasiones se reconoce mi trabajo	Operativo
El gerente está al pendiente, está muy al pendiente de los clientes, o sea, les da esa confianza de expresar si tienen algún disgusto y de hacer sugerencias	Operativo
No son tan exigentes como en otros lugares	Operativo
Se evalúa mediante auditorías tanto internas como externas y ahí es cuando manejamos una lista de puntos a favor, puntos en contra y puntos que no se están cumpliendo entonces ahí sabemos lo que se está haciendo bien, lo que se está haciendo mal y que podría mejorar	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 29. Frases testimonio de 617. Ausencia de Dirección

617. AUSENCIA DE DIRECCIÓN	
Frases testimonio (19)	Origen
El liderazgo es un poco difícil como que luego tenemos un poco de todos lados y a veces no nos gusta que nos manden, pero tenemos que acoplarnos	Operativo
Para los operarios todo era confusión, era caos, se dejaban llevar por quien dirigía	Operativo
Cuando llegué no había ningún líder.	Operativo
No hay líder hasta ahorita	Operativo
Hay gerencia, hay encargados, pero como tal no están enfocados al 100%	Estratégico
No hay alguien que te guíe	Operativo
Se podría mejorar con una constante supervisión	Operativo
La caja también ellas, las compañeras que están ahí también ejercen un puesto de los importantes, similar, como la gerencia	Operativo
El liderazgo es muy pobre, la verdad	Operativo
El principal problema es que los jefes solo quieren que se trabaje a su manera, no nos dan la confianza para poder brindar soluciones con base en nuestra experiencia, lo que ya hemos practicado en otros lugares.	Operativo
Nos falta un jefe.	Operativo
Cada uno hace lo que se le dé la gana y cuando uno quiere poner orden pues no, no tenemos ni la autoridad de decirles háganlo,	Operativo
Pienso que la parte económica de la empresa está mal, falta organización, y todo va de las manos ya algo empieza mal todo empieza a estar mal	Operativo
Dentro de cada área sí hace falta un líder	Operativo
Estas estrategias podrían mejorar con una visión del dueño	Operativo
Hace falta una persona que normalmente en todos lados se les se les llama capitán	Operativo
No hay ningún reconocimiento	Operativo
El jefe tiene buenas ideas, pero como que no las no las lleva a cabo	Operativo
Poniendo mejor un poco de mayor atención de parte de los superiores	Operativo

Nota: Elaboración propia

Para un análisis cualitativo visual lograr una mayor comprensión de los datos obtenidos se observa en la Figura 20. una nube de palabras de la categoría de la Implementación de la estrategia, basado en las frases testimonio se filtraron sin afectar la perspectiva de los actores.

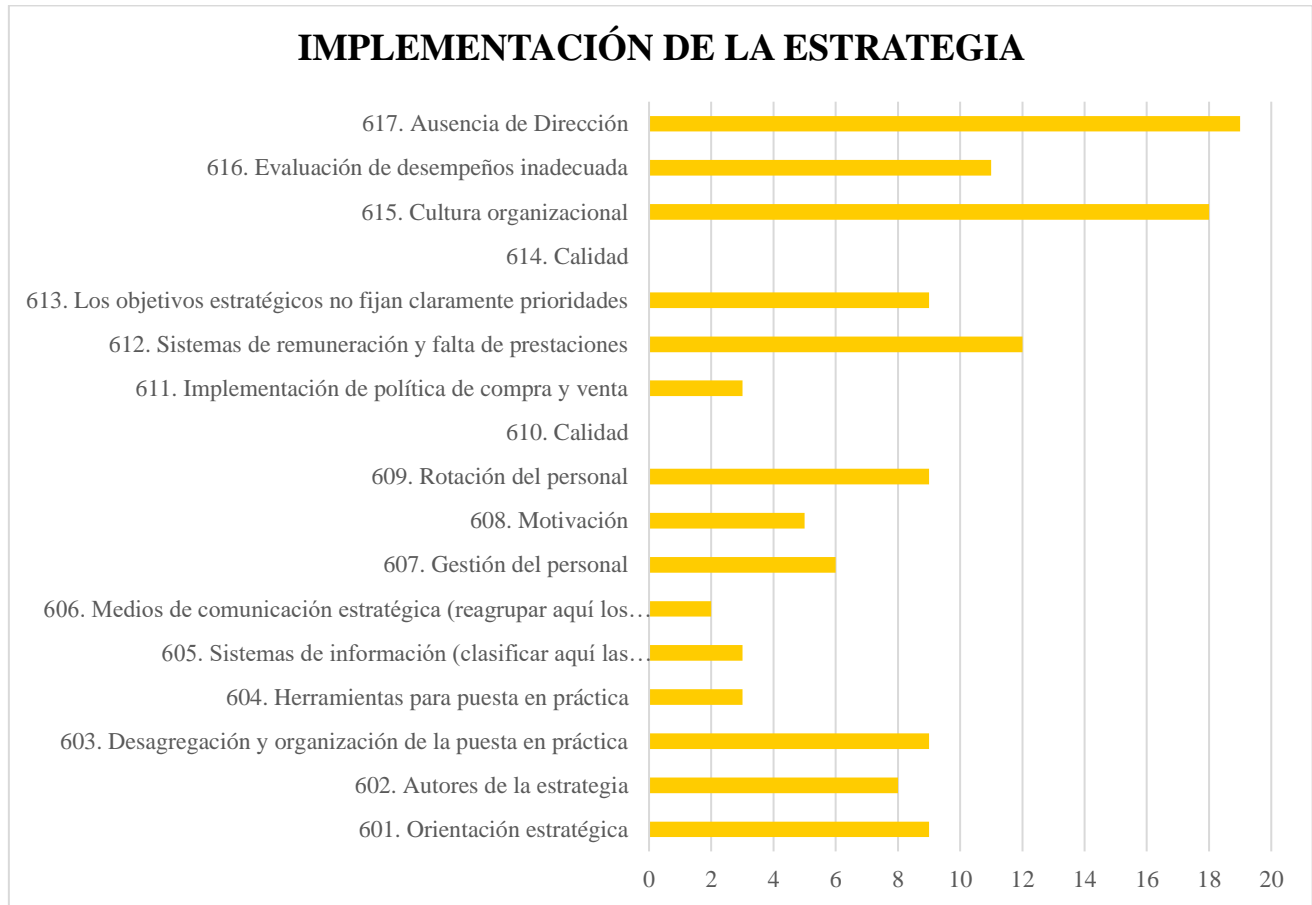
Figura 20. Nube de palabras de Implementación de la estrategia



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

En la familia de Implementación de la estrategia, en la Figura 21 se pueden observar los disfuncionamientos con mayor concurrencia pertenecen a la subcategoría 617. Ausencia de dirección, 615. Cultura organizacional, 612. Sistemas de remuneración y 616. Evaluación de desempeños inadecuados, los anteriores se enlistan de mayor a menor relevancia con base en los resultados obtenidos y priorizando los principales cinco disfuncionamientos.

Figura 21. Gráfico Implementación de la estrategia

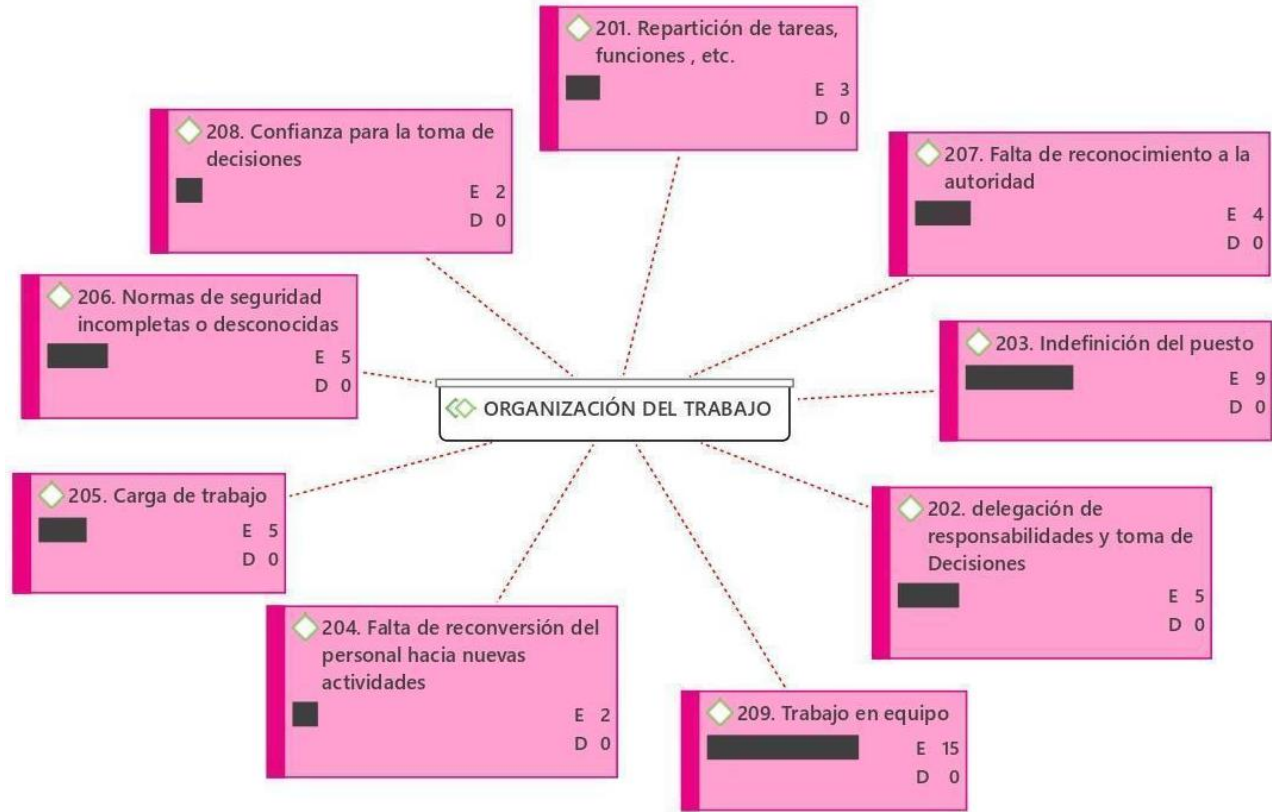


Nota: Elaboración propia

4.1.5 Organización del trabajo

Sobre la familia denominada Organización del trabajo se contabilizaron 50 frases en nueve subcategorías, las cuales se muestran en la Figura 22, éstas se centran en 209. Trabajo en equipo, 203. Indefinición del puesto, 202. Delegación de responsabilidades, 205. Carga de trabajo, 206. Normas de seguridad incompletas, 201. Repartición de tareas y funciones, 204. Falta de reconversión del personal y 208. Confianza para la toma de decisiones. Las anteriores se enlistan de mayor a menor frecuencia.

Figura 22. Organización del trabajo



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

Tabla 30. Frases testimonio de 201. Repartición de tareas, funciones, etc.

201. REPARTICIÓN DE TAREAS, FUNCIONES, ETC.	
Frase testimonio (3)	Origen
Cada quien tiene un puesto designado, aunque a mí siempre me ha gustado que todos los colaboradores sepan de todas las áreas, siempre es necesario tener un emergente	Directivo
Si yo quisiera yo hacer limpieza me voy de limpieza otro lugar donde sé que me van a pagar	Operativo
Pues sí, me gustaría que hubiera un poco más de comunicación y organización.	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 31. Frases testimonio de 202. Delegación de responsabilidades y toma de decisiones.

202. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y TOMA DE DECISIONES	
Frase testimonio (5)	Origen
A veces el trabajo que nos delegan no es justo, por lo que no lo considero trabajo en equipo	Operativo
Las sanciones dependen de lo que se haya cometido, me imagino que ya debe de llegar hasta el al despido, depende de lo que sea.	Operativo
Se le puede ayudar a los muchachos, apoyo así, pero no puedo descuidar aquí por irme allá.	Operativo
Pero son funciones que ya no me corresponde	Operativo
Se podría mejorar la organización	Estratégico

Nota: Elaboración propia

Tabla 32. Frases testimonio de 203. Indefinición del puesto

203. INDEFINICIÓN DEL PUESTO	
Frase testimonio (9)	Origen
Las estrategias se van modificando porque en ocasiones tenemos gente que algunas tienen licenciaturas, otros son doctores, tengo un enfermero, por ejemplo, entonces tenemos que ir buscando la manera de hacerlo personalizado	Directivo
Vemos la disposición del solicitante y les damos una oportunidad de demostrar sus habilidades y sus destrezas y lo voy probando en otra área para desarrollar sus habilidades	Operativo
Las actividades que realizo no tienen que ver con mi experiencia	Operativo
Pues si no estás apto para el perfil, pero estás dispuesto para aprender, pues te enseñan	Operativo
La verdad es que yo no tengo experiencia en el ramo, pero aquí me dan la oportunidad de aprender	Operativo
Hay gente que ya está de planta aquí y no está realmente capacitada	Estratégico
Pues bueno, me entrevistaron, me preguntaron. ¿Qué es lo que sabe hacer? Que sí estaba capacitada, ellos me capacitaron cuando yo entré a trabajar	Operativo
Tú eres jefe de piso, pero te vas a agarrar un área, eso está malísimo.	Operativo
También no quieran que un hombre cero y le haga uno de capitán, le haga uno de garrotero la uno de charolero, la haga uno de lavaloz	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 33. Frases testimonio de 204. Falta de reconversión del personal hacia nuevas actividades

204. FALTA DE RECONVERSIÓN DEL PERSONAL HACIA NUEVAS ACTIVIDADES	
Frase testimonio (2)	Origen
A mí me agrada arrancarlos de básico y los voy creciendo, he visto gente trabajar desde loza y crecen, vas viendo la disposición de la gente y le vas dando la oportunidad	Directivo
Cuando se propone algo se ponen en discusión, pero muchas veces no se toman en cuenta	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 34. Frases testimonio de 205. Carga de trabajo

205. CARGA DE TRABAJO	
Frase testimonio (5)	Origen
Trabajamos un poquito más de tiempo, entonces dije yo diría, yo lo pondría, así de que ese poquito más de tiempo que se trabaja, lo puedan pagar	Operativo
Hay poco personal, entonces hay como que nos toca hacer un poquito más allá de las que nos corresponden	Operativo
Hay gente que le cargan más la mano que nosotros.	Operativo
Tiempos extras que se pudieran pagar	Operativo
También no quieren que un hombre cero y le haga uno de capitán, le haga uno de garrotero, la uno de charolero, la haga uno de lavalozas	Estratégico

Nota: Elaboración propia

Tabla 35. Frases testimonio de 206. Normas de seguridad incompletas o desconocidas

206. NORMAS DE SEGURIDAD INCOMPLETAS O DESCONOCIDAS	
Frase testimonio (5)	Origen
Manejamos dos reglamentos internos refiriéndose al operativo y los recursos humanos	Directivo
El segundo manual se refiere a todo el check de toda la unidad.	Directivo
El reglamento general habla básicamente sobre higiene y presentación	Directivo
Pues hay reglamentos de sanidad, los reglamentos internos, pues son el comportamiento que tenemos que llevar en cuestión de los clientes	Operativo
En cuestión de nuestro uniforme y nuestra higiene se están manejando multas	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 36. Frases testimonio de 207. Falta de reconocimiento a la autoridad

207. FALTA DE RECONOCIMIENTO A LA AUTORIDAD	
Frase testimonio (4)	Origen
Yo puedo decir algo y al rato me contradicen	Estratégico
Que respeten los puestos, o sea que haya un respaldo, si yo tomo una decisión con bases, luego estar respaldado por mi jefe, porque siempre hay contradicciones en esta empresa.	Estratégico
Son sus ideas, sus ideas y de ahí no los sacas.	Operativo
Cada uno hace lo que se le dé la gana y cuando uno quiere poner orden, pues, no, no tenemos ni la autoridad de decirles háganlo	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 37. Frases testimonio de 208. Confianza para la toma de decisiones

208. CONFIANZA PARA LA TOMA DE DECISIONES	
Frase testimonio (2)	Origen
Yo concibo al gerente como el líder	Operativo
Las estrategias no están bien definidas porque, pues siempre nos han dicho que hay que dar lo mejor o el mejor servicio al cliente, pero, pues es lo único, me gustaría que fuera un poco más específica.	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 38. Frases testimonio de 209. Trabajo en equipo

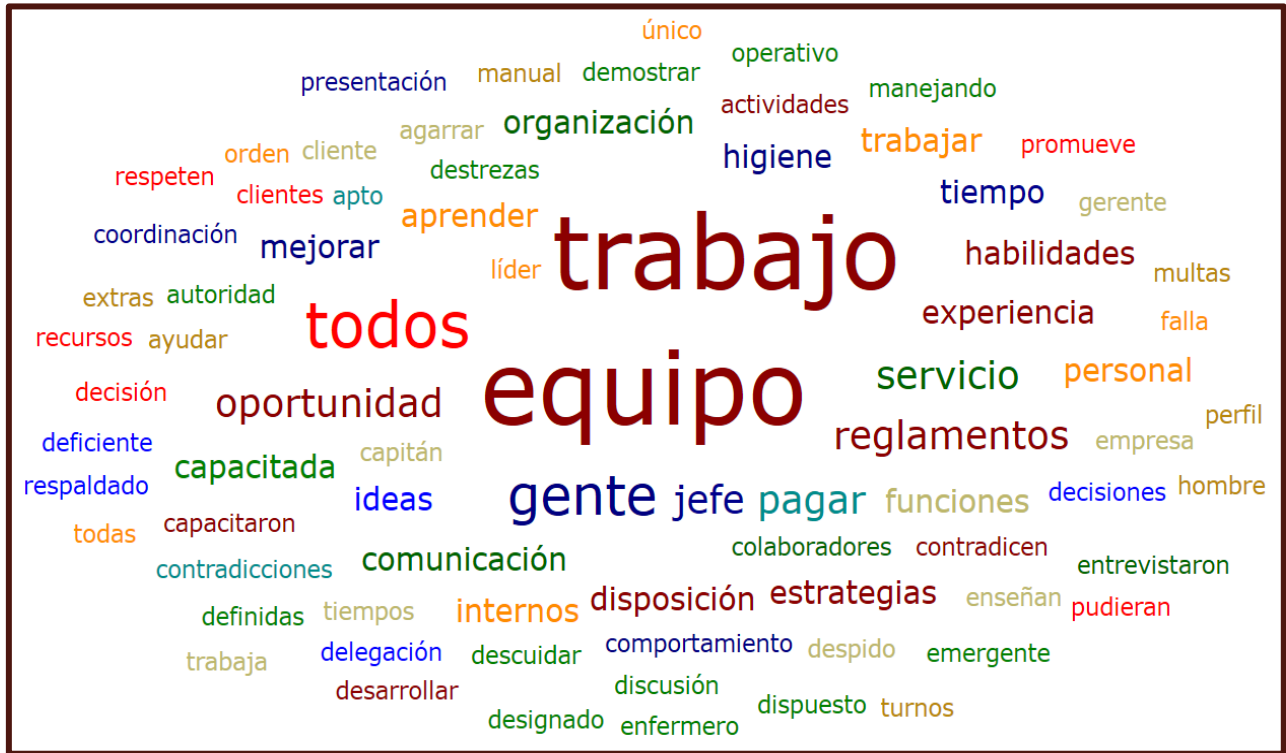
209. TRABAJO EN EQUIPO	
Frase testimonio (15)	Origen
El trabajo en equipo está bien, si uno falla todo se va abajo	Operativo
A mi punto de vista personal, yo creo que sería hacer las cosas en equipo	Operativo
Todos somos parte de este trabajo	Estratégico
El trabajo en equipo no es bueno	Operativo
El trabajo en equipo podría mejorar	Operativo
El trabajo en equipo es casi nulo, porque no hay mucha comunicación	Operativo
A veces el trabajo que nos delegan no es justo, por lo que no lo considero trabajo en equipo	Operativo
Existe coordinación entre áreas, pero esta es deficiente	Operativo
No es responsabilidad solo del jefe, todos tiene que hacerlo porque todos estamos de la mano para generar, para sacar esto adelante.	Operativo

A veces la delegación de funciones no promueve el trabajo en equipo porque como somos diferentes turnos hay cosas que a los de la mañana no les agrada de la tarde y viceversa	Operativo
El trabajo en equipo depende mucho del área	Operativo
Todo a me tengo que referir a todos, pero todos me ayudan.	Operativo
El trabajo en equipo es bueno	Operativo
El servicio se mejora en equipo, pero si estoy solo, no puedo dar un buen servicio	Operativo
El trabajo en equipo es poco y las decisiones tomadas no apoyan a la mejora	Operativo

Nota: Elaboración propia

Para un análisis cualitativo visual, lograr una mayor comprensión de los datos obtenidos se observa en la Figura 23, una nube de palabras de la categoría de la Organización del trabajo, basado en las frases testimonio se filtraron sin afectar la perspectiva de los actores.

Figura 23. Nube de palabras de Organización del trabajo



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

En la familia de Organización del trabajo, en la Figura 24 se pueden observar los disfuncionamientos con mayor concurrencia pertenecen a la subcategoría 209. Trabajo en equipo, 203. Indefinición del puesto, 202. Delegación de responsabilidades, 205. Carga de trabajo y 206. Normas de seguridad incompletas, los anteriores se enlistan de mayor a menor relevancia con base en los resultados obtenidos y priorizando los principales cinco disfuncionamientos.

Figura 24. Gráfico Organización del trabajo

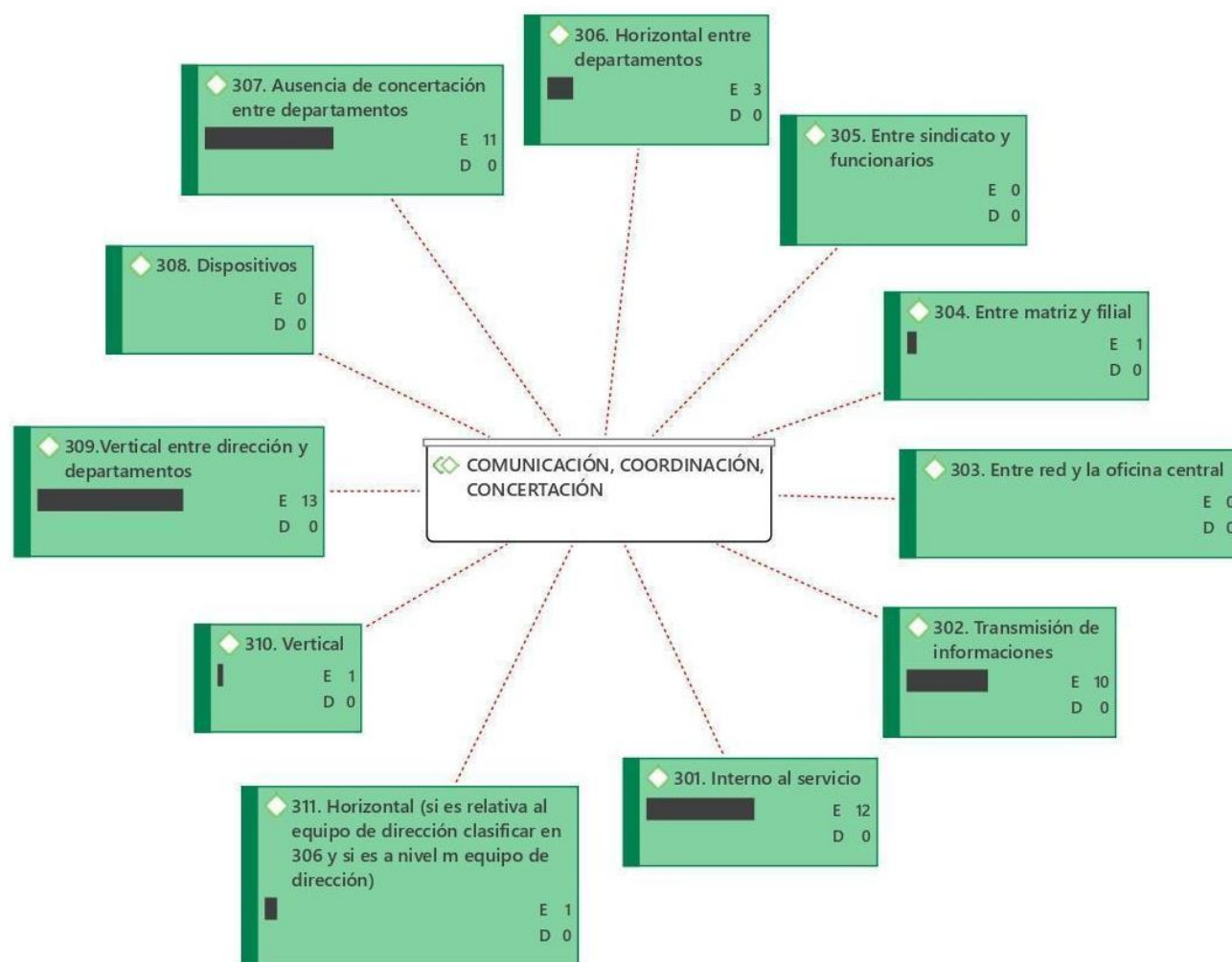


Nota: Elaboración propia

4.1.6 Comunicación, coordinación, concertación (3C)

Sobre la familia denominada Comunicación, coordinación, concertación se contabilizaron 52 frases en once subcategorías las cuales están señaladas en la Figura 25, éstas se centran en 309. Vertical entre dirección y departamentos, 301. Interno al servicio, 307. Ausencia de concertación, 302. Transmisión de información, 306. Horizontal entre departamentos, 304. Entre matriz y filial, 310. Vertical y 311. Horizontal. Las anteriores se enlistan de mayor a menor frecuencia.

Figura 25. Comunicación, coordinación, concertación (3C)



Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

Tabla 39. Frases testimonio de 301. Interno al servicio

301. INTERNO AL SERVICIO	
Frase testimonio (12)	Origen
Está todo muy caro y nosotros para poder operar me tengo que ajustar a los nuevos precios y esos precios ahorita, el gobierno reportaba 8 o 10% de inflación, no es cierto, estamos arriba del 20	Directivo
Me gustaría que la comunicación se realizara como en las grandes empresas, dirigidos bajo el organigrama	Operativo
Nos hace falta un poco de comunicación	Operativo
Se podría mejorar la forma en la que se piden las cosas, no tanto mandar, sino pedir un poco las cosas, digamos de buena manera	Operativo

Se mejoraría la comunicación si pudiéramos platicar entre todos	Operativo
Me gustaría que la comunicación fuera más fluida, que repito que las personas que estén al mando tengan un poquito más de comunicación con nosotros y pues a lo mejor que nos pregunten a nosotros áreas de oportunidad	Operativo
Es que si nos comunicamos bien, pero no sé si en eso también abarque los roces que luego llega a haber por falta de comprensión	Operativo
Cuando se delega mejora el trabajo en equipo	Operativo
Poca comunicación, no hay	Operativo
No hay una comunicación	Operativo
No hay comunicación	Operativo
La comunicación es un poco deficiente	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 40. Frases testimonio de 302. Transmisión de informaciones

302. TRANSMISIÓN DE INFORMACIONES	
Frase testimonio (10)	Origen
La comunicación dentro de la empresa desde las gerencias tiene que ser en escalera de arriba hacia abajo y dedicándole tiempo al operario	Directivo
Nula, no hay comunicación	Operativo
La comunicación debe ser como muy breve, muy rápida y eficaz	Operativo
No sé de algún sistema de gestión de información, solo nos dicen las cosas de manera verbal	Operativo
No identifico la forma en la que se brinda la información	Operativo
Existe coordinación entre áreas, pero esta es deficiente	Operativo
La comunicación en la empresa es un poco mala, deficiente	Operativo
La información siempre se brinda en reuniones pequeñas	Operativo
La información siempre se brinda de manera oral en las juntas que se hacen cuando se llama a todo el personal	Operativo
Pues sí, me gustaría que hubiera un poco más de comunicación y organización	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 41. Frases testimonio de 304. Entre matriz y filial

304. ENTRE MATRIZ Y FILIAL	
Frase testimonio (1)	Origen
Para que sea exitoso el restaurante falta una buena organización y comunicación	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 42. Frases testimonio de 306. Horizontal entre departamentos

306. HORIZONTAL ENTRE DEPARTAMENTOS	
Frase testimonio (3)	Origen
En algunas áreas, pues si ya empieza a haber esa comunicación	Operativo
Hace falta un poco más de comunicación, más que nada ponemos de acuerdo	Operativo
El trabajo en equipo es poco y las decisiones tomadas no apoyan a la mejora	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 43. Frases testimonio de 307. Ausencia de concertación entre departamentos

301. INTERNO AL SERVICIO	
Frase testimonio (11)	Origen
A veces la presión no permite que la comunicación sea de la manera más adecuada	Operativo
Si todos mejoráramos, yo creo que no hubiera ya muchos detalles para la empresa	Operativo
Yo creo que podría mejorar la tolerancia y los compañeros o ciertos compañeros que pusieran como de su parte.	Operativo
Son sus ideas, sus ideas y de ahí no los sacas.	Operativo
La principal queja es la rapidez, y esto pasa generalmente porque no hay buena comunicación entre cocina y los meseros	Operativo
El problema es que a veces los compañeros se guardan su opinión y pues no se sabe cuándo se está cometiendo un error	Operativo
Pues la comunicación está bien, solo que hay gente que se quiere pasar de lista	Operativo
El trabajo depende mucho del área y siento que está muy marcado, la gente no apoya fuera de su labor, siento que eso hace que se sienta un poco pesado	Operativo
Siento que falta un poquito de comunicación, pero digo, entre el personal	Operativo
Que todos pudiéramos hablar, que todos pudieran decir en lo que pueden mejorar	Operativo
El problema también no es parte del mesero, es parte de la cocina	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 44. Frases testimonio de 309. Vertical entre dirección y departamentos

309. INTERNO AL SERVICIO	
Frase testimonio (13)	Origen
Hay que escuchar que un compañero se queja del otro es un tema de competitividad	Operativo
Hay que escuchar las necesidades	Directivo
Para mejorar la comunicación no hay nada mejor que interactuar con todos los colaboradores	Directivo
Se hacen juntas de lo bueno y malo que estamos haciendo y de lo nuevo que se tiene que hacer	Operativo
La comunicación entre las personas que están al mando y pues nosotros como trabajadores, es como que el área de oportunidad	Operativo
El principal problema es que los jefes solo quieren que se trabaje a su manera, no nos dan la confianza para poder brindar soluciones con base en nuestra experiencia, lo que ya hemos practicado en otros lugares.	Operativo
Cuando se propone algo a un superior no somos muy escuchados	Operativo
Me gustaría que todo el mundo fuera escuchado, a no a todos nos ponen atención para dar opiniones para mejorar, se cierran.	Operativo
Del 1 al 10 en comunicación estamos como en un 6 porque la verdad es que hace falta quien nos oriente	Operativo
Me gustaría que nuestra opinión o nuestra perspectiva fuera tomada en cuenta	Operativo
Hay muy poca comunicación, me gustaría que nos escucharan un poquito más los jefes	Operativo
Las personas y sus jefes directos platican y se trata de buscar la mejor solución posible.	Operativo
La cadena de comunicación va en escala y escalonada, pero hay cierto personal que se llega a brincar ciertas cadenas y rompe la igualdad y ya después todos lo quieren hacer	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 45. Frases testimonio de 310. Vertical

310. VERTICAL	
Frase testimonio (1)	Origen
El liderazgo es bueno, porque por eso ha salido adelante el restaurante	Operativo

Nota: Elaboración propia

Tabla 46. Frases testimonio de 311. Horizontal

311. HORIZONTAL	
Frase testimonio (1)	Origen
El personal es el que llega a ser tedioso	Operativo

Nota: Elaboración propia

Para un análisis cualitativo visual, lograr una mayor comprensión de los datos obtenidos se observa en la Figura 26, una nube de palabras de la categoría de la Comunicación, coordinación, concertación, basado en las frases testimonio se filtraron sin afectar la perspectiva de los actores.

Figura 26. Nube de palabras de Comunicación, coordinación, concertación

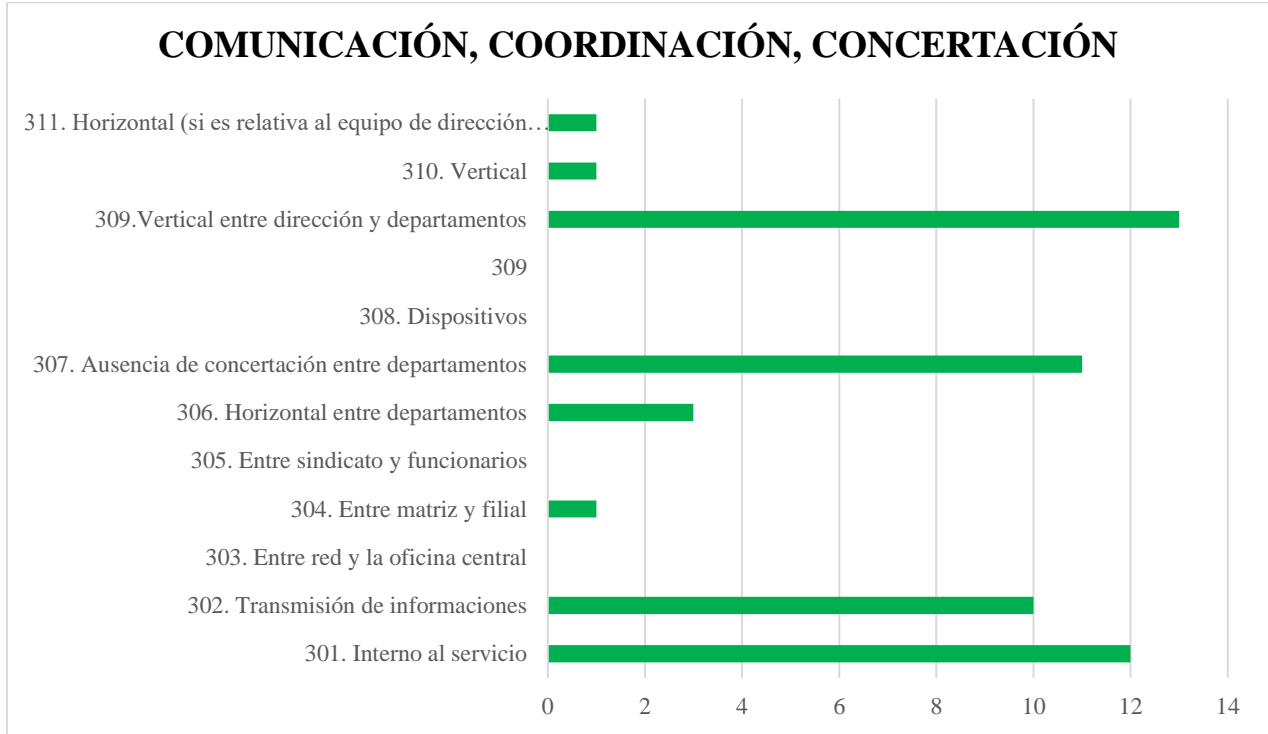


Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

En la familia de Comunicación, coordinación, concertación, en la Figura 27 se pueden observar los disfuncionamientos con mayor concurrencia pertenecen a la subcategoría 309. Vertical entre dirección y departamentos, 301. Interno al servicio, 307. Ausencia de concertación entre departamentos, 302. Transmisión de información y 306. Horizontal entre departamentos, los

anteriores se enlistan de mayor a menor relevancia con base en los resultados obtenidos y priorizando los principales cinco disfuncionamientos de esta familia.

Figura 27. Gráfico Organización del trabajo



Nota: Elaboración propia

Posterior al análisis de cada familia de disfuncionamientos, y con base en la información obtenida mediante el estudio cualitativo realizado con la herramienta de análisis Atlas Ti, se identificaron las principales coocurrencias que se pueden observar en la Tabla 52.

4.1.7 Matriz de coocurrencia

Tabla 47. Matriz de coocurrencias

	106. Gr=3	107. Gr=7	201. Gr=3	202. Gr=5	203. Gr=9	205. Gr=5	207. Gr=4	208. Gr=2	209. Gr=15	302. Gr=10	304. Gr=1	306. Gr=3	307. Gr=11	309. Gr=13	402. Gr=22	403. Gr=10	501. Gr=10	502. Gr=25	503. Gr=17	507. Gr=3	601. O Gr=9	602. Gr=8	609. Gr=9	612. Gr=12	615. Gr=18	616. Gr=11	617. Gr=19	
106. Gr=3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
107. Gr=7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
108. Gr=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
201. Gr=3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
202. Gr=5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
203. Gr=9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
204. Gr=2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
205. Gr=5	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0
206. Gr=5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
207. Gr=4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
208. Gr=2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
209. Gr=15	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
301. Gr=12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
302. Gr=10	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
303. Gr=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
304. Gr=1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
306. Gr=3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
307. Gr=11	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
308. Gr=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
309. Gr=13	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
402. Gr=22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
403. Gr=10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
501. Gr=10	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
502. Gr=25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
503. Gr=17	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
507. Gr=3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
601. O Gr=9	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
602. Gr=8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
609. Gr=9	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
612. Gr=12	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
614. Gr=0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
615. Gr=18	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
616. Gr=11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
617. Gr=19	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota: Elaboración propia a través de Atlas Ti ©

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 47, se muestra que las subcategorías con mayores coocurrencias es la 503. Competencias disponibles con 501. Adecuación, formación al puesto, esto derivado de la falta de análisis de puesto existente en la empresa, lo que ocasiona que los colaboradores no cuenten con los conocimientos necesarios para el desarrollo de sus actividades de manera óptima.

La segunda coocurrencia que se muestra en la matriz es la 503. Competencias disponibles y 203. Indefinición del puesto, esto nos brinda un resultado similar a la coocurrencia más frecuente, la falta de manuales en donde se expliquen las tareas de cada puesto se asocia a las competencias disponibles dentro de la empresa.

Finalmente, dentro de las tres principales coocurrencias se puede observar la formada por la subcategoría 612. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones con 205. Carga de trabajo, lo anterior, se puede observar en los colaboradores una falta de motivación, principalmente por la falta de prestaciones de salud, pagos de horas extras y la elaboración de tareas fuera de sus actividades correspondientes.

4.2 Efecto espejo

El efecto espejo como lo menciona Savall &Zadet (1996) consiste en el reconocimiento de los actores de la empresa sobre los disfuncionamientos existentes que se ocasionan por las actividades que se realizan de manera cotidiana y que a través del análisis cualitativo lo han expresado. Esto funciona como una representación social en conjunto con el consultor-investigador y los actores pertenecientes a la organización.

De igual forma, toda la información brindada debe sintetizarse con el fin de obtener las ideas-fuerza con el fin de que el entendimiento de estas sea más sencillo y de esta forma se puedan crear los protocolos para mejorar los disfuncionamientos (Savall &Zadet, 1996).

Este proceso tuvo inicio con el Gerente general, a quien se le mostraron los principales causantes de disfuncionamientos en la empresa a través de un informe, guardando siempre la confidencialidad de la información brindada. Este hecho obtuvo una validación nivel 2, con base en Savall &Zadet (1996) se realizaron la ubicación y evaluación de las actividades con base en la experiencia propia de los actores.

Se observa en los resultados obtenidos una falta de cultura organizacional lo cual se ve reflejado en disfuncionamientos como indefinición de puestos, falta de remuneración, falta de estandarización en procesos y desconocimiento de manuales de operación, así como falta de comunicación entre directivos y operativos y dentro de las mismas áreas es decir comunicación horizontal y vertical.

El personal operativo señala como un principal disfuncionamiento la falta de liderazgo y comunicación, lo cual impide desarrollar de manera óptima sus funciones, así como entregar un buen servicio al comensal, a quien señalan como principal propósito dentro de sus funciones.

4.3 Análisis cuantitativo

Para el desarrollo del análisis cuantitativo se hace uso del Nano PIB desarrollado por Pérez (2012) el cual considera el valor económico que pierde la empresa por cada trabajador por hora de trabajo. Esto permite visualizar los costos ocultos ocasionados por la falta de productividad que impacta en la empresa Tu Restaurante.

En el restaurante Tu Restaurante se laboran jornadas de entre 8-9 horas durante tres turnos, matutino, intermedio y vespertino; cada uno de los colaboradores trabaja 6 días a la semana con un día de descanso. Para el análisis se consideran 52 semanas de labores tomando en cuenta un año de trabajo. El conteo se realiza por las 52 semanas incluyendo la falta de personal y la constante rotación de este, los resultados se muestran en la Tabla. 48.

Tabla 48. Cálculo de horas trabajadas por individuo durante un año

Semanas (s)	Horas por día (d)	Días laborados (l)	Total de horas por año (a)
52	8	6	2496
52	9	6	2808
Promedio			2652

Nota: Elaboración propia

Una vez obtenidos los datos de horas trabajadas por año por cada colaborador, se realiza el cálculo de forma anual, pero por el total de la plantilla de la empresa Tu Restaurante, teniendo un total de 19 empleados, los resultados se muestran en la Tabla 49, en donde no se contempla la jornada del dueño.

Tabla 49. Cálculo de horas trabajadas por área durante un año

	Semanas (s)	Horas por día (d)	Días laborados (l)	Total de horas por año (a)	Total de empleados	Total de horas
Operativo	52	8	6	2496	15	37440
Estratégico	52	9	6	2808	3	8424
Directivo	52	12	6	3744	1	3744

Nota: Elaboración propia

Posteriormente de obtener el total de horas laboradas por puesto y cantidad de empleados, se continúa con el cálculo con base en los salarios, los cuales se desglosan de mayor a menor percepción iniciando con el gerente general, los jefes de área y finalmente el personal operativo comprendido por los cocineros A y B, meseros, garroteros, cubre turnos, barra y loza, los cuales se muestran en la Tabla 50.

Tabla 50. Cálculo de salarios semanal por área

	Semanas (s)	Total de empleados	Sueldo semanal	Salario semanal
Operativo	1	15	\$ 1,500.00	\$ 22,500.00
Estratégico	1	3	\$ 3,200.00	\$ 9,600.00
Directivo	1	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
			Total	\$ 32,100.00

Nota: Elaboración propia

Con el fin de determinar el salario anual se multiplicó el total obtenido de \$32,100.00 pesos mexicanos por las 52 semanas laboradas que se tienen en un año, dando un total de \$1,981,200.00 lográndose observar en la Tabla 51.

Tabla 51. Cálculo de salarios anual por área

	Semanas (s)	Total de empleados	Total de horas	Salario anual
Operativo	52	15	37440	\$ 1,170,000.00
Estratégico	52	3	8424	\$ 499,200.00
Directivo	52	1	3744	\$ 312,000.00
			Total	\$ 1,981,200.00

Nota: Elaboración propia

El restaurante Tu Restaurante obtuvo un total de ventas \$3,360,234.80 con una utilidad de \$67,200.00; con el fin de realizar el cálculo del Nano PIB se realizan las operaciones mostradas en la

Tabla 52. utilizando como la utilidad bruta del año anterior 2022 entre las horas laborales de cada actor del organigrama. Se observa que el costo por hora del personal operativo tiene un precio de \$13.46 por hora, en cuanto al personal estratégico genera un costo de \$59.83 por cada hora en la que no se es productivo y finalmente en la parte directiva se genera un costo de \$134.62 por cada hora en la que se generan costos ocultos por falta de productividad.

Tabla 52. Cálculo del Nano PIB

	Utilidad bruta	Horas laboradas	Nano PIB
Operativo	\$ 504,000.00	37440	\$ 13.46
Estratégico	\$ 504,000.00	8424	\$ 59.83
Directivo	\$ 504,000.00	3744	\$ 134.62

Nota: Elaboración propia

4.3.1 Estimación de los costos ocultos en la empresa Tu Restaurante

Para el análisis presentado a continuación se basó en el estudio de los disfuncionamientos mostrados en cada subcategoría obtenidos de las entrevistas, la observación, la interacción cognitiva y la revisión documental en donde se puede englobar los aspectos anteriores al factor social con el fin de cumplir los objetivos planteados. El cálculo de estos costos es tan relevante ya que con base en Savall & Zardet (2022) los disfuncionamientos pueden llegar a alcanzar 25% del total de las ventas y hasta 300% del salario total.

Tabla 53. Falta de organización del trabajo

Disfuncionamientos	Causas	Frecuencia	Efectos económicos							
			Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción	No creación de potencial	Total	
Falta de organización del trabajo	Por el desconocimiento de funciones se origina la dificultad de acatar órdenes basadas en la delegación, así como la carga de trabajo.	1 hora al día							\$18,307.69	
									\$ 18,307.69	\$ 18,307.69

Nota: Elaboración propia con base en los análisis realizados

En la Tabla 53 se observa que los costos ocultos que se generan por la falta de organización en el trabajo enfocado en el desconocimiento de funciones por la falta de diseños de puesto ocasionan que el personal no tenga claro las actividades de los mandos estratégicos y por ende no acaten órdenes lo que también genera carga de trabajo para algunos colaboradores; este disfuncionamiento está generando un costo semanal de \$18,307.69 teniendo un total del 0.9% del salario anual.

Tabla 54. Falta de implementación de la estrategia

Disfuncionamientos	Causas	Frecuencia	Efectos económicos						
			Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No prod	No creación de potencial	Total
Falta de estandarización en los procesos y cultura organizacional	Por el desconocimiento de funciones se origina la dificultad de acatar órdenes basadas en la delegación, así como la carga de trabajo.	3 veces durante el día			\$ 9,153.85	\$18,307.69			
					\$ 9,153.85	\$18,307.69			\$ 27,461.54

Nota: Elaboración propia con base en los análisis realizados

En la Tabla 54. se plantea el disfuncionamiento ocasionado por la falta de estandarización, así como la falta de cultura organizacional lo que muestra un efecto económico en los sobre tiempos, lo que está generando un costo de \$9,153.85. La falta de estandarización ha propiciado la creación de mermas durante la elaboración de alimentos lo que genera trabajar en ocasiones dos o tres veces los mismos procesos.

En cuanto al sobre consumo que se está generando como costo oculto, se infiere que la falta de implementación de la falta de bitácoras ocasiona que se estén realizando las mismas producciones diario cuando su tiempo de vida es mayor a tres días, pero la falta de organización, liderazgo y comunicación provocan la pérdida de la materia prima, lo que aumenta los costos del establecimiento, esto tiene un costo de \$18,307.69.

Los efectos económicos de estas actividades en conjunto están generando un total de \$27,461.54 pesos este total se contempla en los sobre tiempos y sobre consumo derivado de las malas prácticas y falta de información.

Tabla 55. Rotación de personal

Disfuncionamientos	Causas	Frecuencia	Efectos económicos						
			Detalle del cálculo	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No prod .	No creación de potencial	Total
Rotación de personal	El proceso de selección no es adecuado en la mayor parte de los casos por lo que el personal no cuenta con el perfil necesario, de igual forma resulta la falta de capacitación y remuneración.	5 veces durante el día		\$8615.38	\$4,846.15				
				\$8615.38	\$4,846.15				\$13,461.54

Nota: Elaboración propia con base en los análisis realizados

En la Tabla 55 se visualiza lo que Flores, et. al. (2008) concluyen en torno a la rotación del personal, que es un factor problemático dentro de la organización, pues las principales causas de la rotación continua se deben principalmente el ambiente laboral, la falta de remuneración acorde a sus actividades, motivación, falta de posibilidades de superación o la evidente falta de beneficios por ser parte de la organización. Lo anterior tiene como consecuencia falta de motivación e insatisfacción.

Este rubro nos refleja un costo total ocasionado por los sobre salarios y sobre tiempos de \$13,461.54 se consideró el tiempo de personal estratégico y operativo porque en la información emitida por los colaboradores hacen mención que la capacitación es brindada por los jefes de área y por sus propios compañeros.

4.3.2 Modelo del cálculo de costos ocultos de Henri Savall

Con base en la información recolectada previamente del restaurante Tu Restaurante, del personal seleccionado por su experiencia dentro de las operaciones de la empresa, se puede observar en la Tabla 56 que el impacto financiero que este tiene en la empresa equivale a \$59,230.76, lo que representa los costos ocultos generados semanalmente, que en un mes equivaldría a \$236,923.04.

Tabla 56. Matriz del cálculo de costos ocultos de la empresa Tu Restaurante

Disfuncionamientos	Sobre cargos					Total
	Sobre salarios	Sobre tiempos	Sobre consumo	No producción o pérdida de producción	No creación de potencial estratégico	
Falta de organización del trabajo					\$18,307.69	\$ 18,307.69
Falta de estandarización en los procesos y cultura organizacional		\$ 9,153.85	\$ 18,307.69			\$ 27,461.54
Rotación de personal	\$ 8,615.38	\$ 4,846.15				\$ 13,461.53
Total	\$ 8,615.38	\$ 14,000.00	\$ 18,307.69	\$ -	\$18,307.69	\$ 59,230.76

Nota: Elaboración propia con base en los análisis realizados

Realizando el cálculo anual de los costos ocultos que se generan en la empresa restaurantera objeto de estudio, se obtuvo la cifra de \$2,843,076.48, cifra que representa 144% del salario anual, lo que al combatir dichos costos podría saldarse 17 meses de nóminas

Se observan en la Figura 28 los costos ocultos de manera visual de la empresa Tu Restaurante, mismos que se obtuvieron mediante el análisis propuesto por el MSE en donde el sobre consumo y la no creación de potencial estratégico encabezan los principales costos que se generan e impactan en el factor monetario a la organización.

Figura 28. Costos ocultos de la empresa Tu Restaurante



Nota: Elaboración propia

Posteriormente se observan los sobre tiempos y sobre salarios que se generan como consecuencia de la alta rotación de personal y la falta de captación de este, ya que pocos son los que han generado carrera dentro de la empresa por las circunstancias antes descritas.

V. PLAN DE REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL

CAPITULO V PLAN DE REINGENIERIA ORGANIZACIONAL	
5.1 PASINTEX	
5.1.1 Etapa1: Definir la estructura organizacional	
a) Formación integrada	
b) Organización del trabajo	
5.1.2 Etapa 2: Captación y retención del capital humano	
a) Comunicación, coordinación y concertación	
b) Implementación de la estrategia	
5.2 Tablero de conducción	
5.3 Economía circular	

El análisis previo permite conocer la realidad de la empresa enfocada en los costos que merman su rentabilidad, y a pesar de estos Tu Restaurante ha podido mantenerse a flote, aunque no han implementado soluciones viables a los problemas, sino momentáneas, que, en un futuro, serán irremediables.

Las propuestas planteadas están diseñadas con el fin de crear una base en la organización, diseñando una cultura organizacional con la cual puedan basar todos los procesos existentes en la empresa. Las acciones que requieren prioridad son aquellas que están enfocadas en la formación integrada, comunicación, coordinación y concertación, así como la correcta implementación de la estrategia y la organización del trabajo. La correcta aplicación de estrategias en estas áreas permitirá que los costos ocultos existentes se vean disminuidos y se mejoren las actividades con el fin de mitigar o disminuir los disfuncionamientos localizados en la empresa Tu Restaurante.

La estrategia consiste en un Plan de Acciones Prioritarias (PAP) que como citan Parra-Acosta, Peña-González (2014) y Savall (2008) desglosa las acciones a implementar con base en su prioridad a corto plazo, como se muestra en la Tabla 57, en donde se desglosan las mejoras en la estructura, los efectos esperados y el monto que esto genera de manera anual como costos ocultos.

Tabla 57. Plan de Acciones Prioritarias: Tu Restaurante

Mejoras en la estructura (PASINTEX-PAP)	Efectos esperados	Monto
<p>Estructura organizacional: Reingeniería en la estructura organizacional. Análisis de mejoras para el capital humano.</p> <p>Estructura procedimental: Manuales de procedimientos</p>	<p>Reducción de sobretiempos Creación de potencial estratégico Disminución de gastos en materia prima. Reducción de los salarios.</p>	<p>Costos ocultos Total anual: \$2,843,076.48</p>

Nota: Elaboración propia

5.1 PASINTEX

El constante cambio que se vive en la actualidad en las empresas restauranteras en el ámbito tecnológico, económico y de mercado exige que la cultura organizacional se adapte y se oriente hacia la innovación para llevar a las empresas a ser competitivas y no solo se enfoquen en la supervivencia.

En este contexto, según Hammer & Champy, (2009), la reingeniería organizacional permite mejorar con base en lo ya conocido, es decir, no se pretende cambiar la ideología del capital humano, sino aprovecharlo como una fortaleza.

Basados en esta premisa, se utiliza el modelo PASINTEX (Planificación Estratégica Interna y Externa) para elaborar el plan de reingeniería del restaurante Tu restaurante, se compone de las siguientes etapas: Definir la estructura organizacional y Captación y retención del capital humano. Dichas propuestas no generarían un costo adicional a la organizacional, ya que, como se mencionó se busca trabajar con lo ya existente, mejorarlo y aplicarlo, y el costo de esto se generaría con los recursos no aprovechados que se generan diariamente que resulta como merma dentro de la operación.

5.1.1 Etapa 1. Definir la estructura organizacional

Durante la primera etapa se trabaja con el eje estratégico² de la reorganización, esto se puede observar en la Tabla 58, en donde se presenta como el punto clave con el objetivo prioritario de la definición de la estructura organizacional brindando tres acciones esenciales: elaborar análisis de puestos para todo el organigrama de la empresa, implementar manuales de operación y definir la cultura organizacional. De igual forma, se mencionan como actores-coordinadores de estas acciones a implementar al gerente general y encargados de área, así como el periodo julio-diciembre 2023 en el que se propone su implementación.

Tabla 58. PASINTEX: Etapa I. Definir la estructura organizacional

EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS PRIORITARIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	ACTORES-COORDINADORES	2023	2024
Reorganización	ETAPA 1 Definir la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de análisis de puesto a todo el organigrama de la empresa. ● Implementar manuales de operación. ● Definir la cultura organizacional. 	Gerente general Encargados de área		
	Seguimiento				

Nota: Elaboración propia

Dentro de esta primera etapa enfocada en el eje de la reorganización de la empresa se busca atacar dos disfuncionamientos, formación integrada y organización del trabajo; con el fin de definir la estructura organizacional mediante tres acciones prioritarias: la elaboración de análisis de puesto, la implementación de manuales de operación y la definición de la cultura organizacional. Lo anterior se puede observar en la Figura 29.

² De acuerdo con Cappelletti y Leveux (2008), el eje estratégico busca fomentar las decisiones políticas y estratégicas de la dirección de las empresas referentes al control de gestión y al acuerdo y ajuste de sus objetivos con los actores relacionados.

Figura 29. Definir la estructura organizacional



Nota: Elaboración propia

Como cita Parham, P. A., & Muller, H. J. (2008) a Kreitner y Kinicki (1997), dentro de las organizaciones se identifican dos tipos de fuerzas impulsoras al cambio: fuerzas internas y externas. Las externas son todas aquellas que se ocasionan por la demografía: edad, género, educación, nivel de competencia, mano de obra, así como el avance de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) así como el cambio en los procesos, y los cambios existentes en el mercado.

En cuanto a las fuerzas internas se origina en la gestión del potencial humano en donde de manera constante se generan nuevas exigencias y aumentan las expectativas que se puede observar en las necesidades no cubiertas, ausentismo, despido, insatisfacción laboral, así como el estilo de liderazgo existente, resolución de problemas y la toma de decisiones.

Dentro de esta primera etapa, se propone trabajar con las fuerzas internas de la organización, esta propuesta trabaja dos de las principales coocurrencias encontradas en el análisis cualitativo, las cuales se encuentran en Formación integrada y Organización del trabajo.

Por ello, esta primera etapa se centra en la estructura organizacional, que de acuerdo con Quiroa (2020) es la forma en la que las organizaciones establecen las funciones y responsabilidades que se deben cumplir dentro de cada puesto con el fin de lograr los objetivos. De igual forma, esta está estructurada por el diseño de puestos en donde se asignan las funciones de acuerdo con cada puesto, así como la forma en la que se organiza el trabajo, los medios de comunicación efectiva para el logro de los objetivos y la mejora continua en cada área.

Por lo que se sugirió con el fin de disminuir los costos ocultos ocasionados por los disfuncionamientos formación integrada y organización del trabajo lo siguiente.

a) Formación integrada

- Definir la estructura organizacional de Tu Restaurante con el fin de establecer los lineamientos de cada una de las funciones, así como el desarrollo de un análisis de puesto derivado con base en las nuevas necesidades de acuerdo con los cambios estructurales que se han desarrollado durante la vida del establecimiento.

b) Organización del trabajo

- Implementar manuales de operación, los cuales de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores (2009) es el medio de comunicación escrito en donde se registra y transmite información de la empresa y el cómo funciona. Con el apoyo de esta herramienta se tendría al alcance de todo el capital humano de forma ordenada y sistemática con el fin de tener la información necesaria para la óptima realización de sus tareas. De acuerdo con Allaica (2014) se propone la realización e implementación de los siguientes manuales.
 - Manual de organización, con el fin de describir la organización con detalle, en donde se describa con detalle el organigrama por área, perfil de puesto, descripción detallada de cada función y los responsables de estas. Esto también fungirá como apoyo al nuevo personal en su proceso de inducción.
 - Manual de políticas y procedimientos, para que el personal tenga conocimiento de las actividades que debe cumplir, así como sus responsabilidades de acuerdo con cada área. Otra función de este manual es que serviría como una guía para el correcto

proceder por nivel jerárquico ante diversas situaciones. Este debe de contener la descripción de puestos y áreas que intervienen, especificando su responsabilidad y participación.

- Manual de producción, este con el fin de desarrollar de la manera óptima la fabricación, control de la calidad durante la producción y la entrega de los diversos productos que se ofrecen en la carta. Esto favorece en la prevención de errores en el área operativa, ya que está sujeta a mayor pérdida de materia prima por el incorrecto manejo de los insumos.
- Manual de compras, el cual brinda las pautas para todo el proceso de compras, cotización, adquisición e ingreso de la materia prima.
- Manual de personal, en este, se encuentran todas las políticas internas, así como el perfil para la selección del personal y el reclutamiento, así como las capacitaciones internas y externas, ascensos, incentivos, faltas y vacaciones.
- Definir la estructura organizacional, ya que de acuerdo con Parra et. al., (2009) de esta forma todos los colaboradores identificarán la jerarquía por la que se rige con base en el organigrama, así como las funciones que deben cumplir. Igualmente, favorece la delegación de actividades por áreas. Por último, favorece la comunicación de manera vertical y horizontal, lo que fomenta el trabajo de manera colaborativo.

Con la implementación de esta primera etapa nos permite tener una estructura organizacional con bases para el desarrollo de la segunda etapa, captación y retención del capital humano.

5.1.2 Etapa 2. Captación y retención del capital humano

Dentro de la segunda etapa del Plan de reingeniería, que se determinó dentro de la reorganización se buscó trabajar en dos aspectos primordiales, la captación y retención del capital humano en donde se propone la transmisión a todo el organigrama la cultura organizacional, así como

la implementación de mejoras en la remuneración y que se brinden las prestaciones de acuerdo con la ley, así como la creación de implementación de incentivos con base en los resultados. De igual forma se recomienda capacitar de manera constante a todos los integrantes de la parte operativa y administrativa, así como la mejora en la comunicación vertical y horizontal y la supervisión del desarrollo de las actividades con base en el análisis de puesto. Finalmente, se sugiere una evaluación constante de acuerdo con el desempeño de cada trabajador de Tu Restaurante.

De acuerdo con la Tabla 59, el eje estratégico reorganización es el punto clave del objetivo prioritario de la captación y retención del capital humano brindando cinco acciones esenciales: transmitir la cultura organizacional, implementar mejoras en las remuneraciones, brindar todas las prestaciones de ley, mejorar la comunicación vertical y horizontal y el desarrollo de una gestión por competencias. De igual forma se menciona a los actores-coordinadores de estas acciones a implementar y el periodo enero-junio 2024 en el que se recomienda su implementación.

Tabla 59. PASINTEX: Etapa II. Captación y retención del capital humano

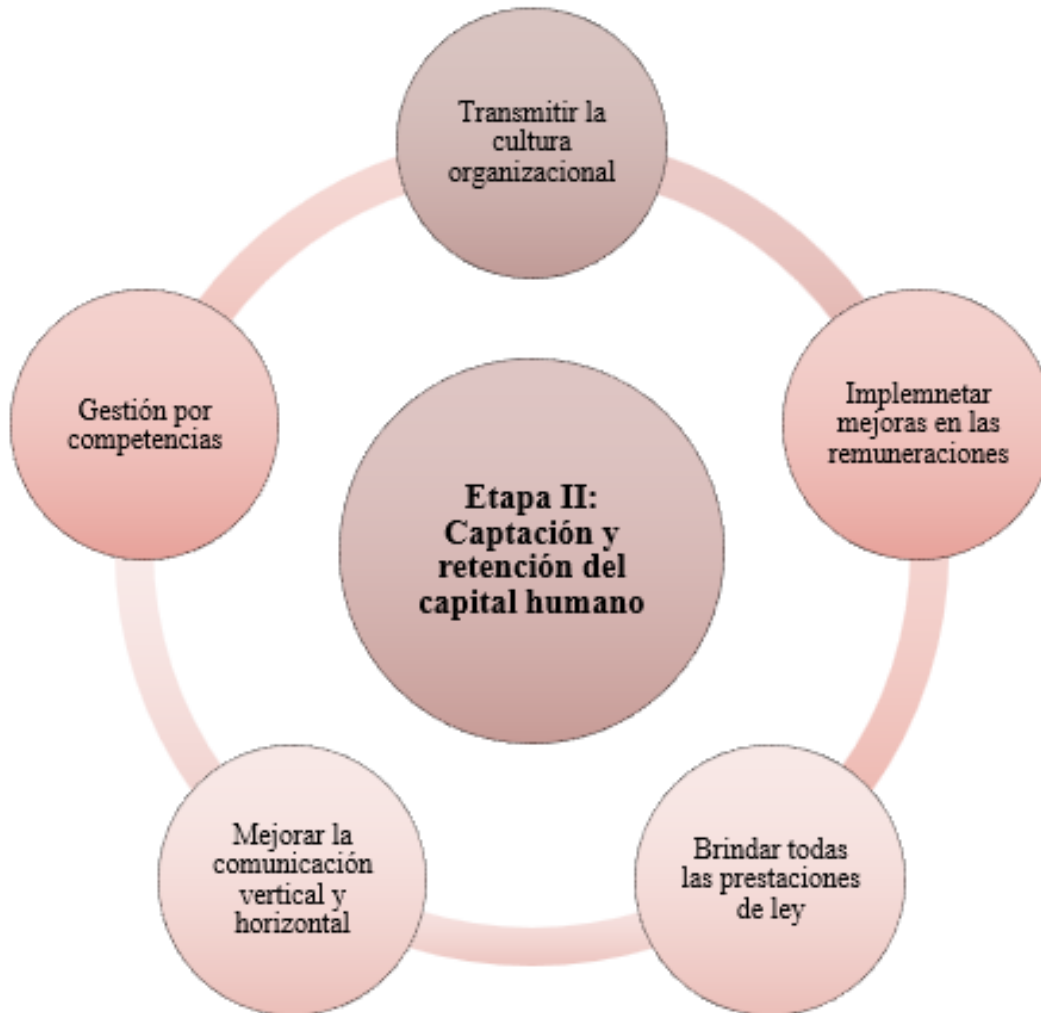
EJE ESTRATÉGICO	OBJETIVOS PRIORITARIOS	ACCIONES PRIORITARIAS	ACTORES-COORDINADORES	2023	2024
Reorganización	ETAPA 2				
	Captación y retención del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> ● Transmitir la cultura organizacional ● Implementar mejoras en las remuneraciones. ● Brindar todas las prestaciones de ley ● Mejorar la comunicación vertical y horizontal ● Gestión por competencias 	Gerente general Encargados de área		
Seguimiento					

Nota: Elaboración propia

Como lo menciona Mora (2014), la importancia del talento humano dentro de toda organización empresarial y la calidad de este es fundamental, ya que de él depende el éxito de la entidad. Por ello la importancia de la etapa 2 del plan propuesto como se muestra en la Figura 30, en

donde se busca brindar mejores condiciones de trabajo con el fin de retener al capital humano que ya forma parte de la empresa y captar a nuevos colaboradores para promover la innovación constante.

Figura 30. Etapa II: Captación y retención del capital humano



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con Savall y Zardet (2015) el modelo de estrategia proactiva, propuesto por la teoría socioeconómica le brinda la importancia que tiene el potencial humano, lo que permite impulsar a la empresa en el desarrollo sostenible de esta. Cada miembro es considerado como un estratega, ya que, tiene un proyecto en el cual trabajar de manera que su participación es activa para el logro de las estrategias planteadas.

Por lo anterior surge la propuesta de la etapa 2, en donde se centran las estrategias para la disminución de los disfuncionamientos en el factor humano, en brindarles mejores condiciones de trabajo para que, de esta forma, su labor se vea reflejado en un mejor desempeño. Por ello se sugiere lo siguiente.

a) Comunicación, coordinación y concertación

- La cultura organizacional, de acuerdo con Robins, Stephen & Judge (2013), promover la cultura organizacional permite que los empleados no se limiten al cumplimiento de sus deberes, sino que superen las expectativas, en donde se trabaje de manera colaborativa con el afán de mejorar las prácticas existentes con contribuciones de las diferentes áreas, el cuidado de las relaciones personales no solo con su área sino entre departamentos y directivos, lo que genera de manera indirecta el cuidado de los espacios de trabajo y el cumplimiento de las normativas.
- En lo que se refiere a la mejora en la comunicación, Robins, Stephen & Judge (2013), señalan que la aplicación en una cadena de mando permitiría una resolución de los problemas de manera más eficiente sin brincar líneas de autoridad, siendo estas quienes brinden las órdenes y que estas sean acatadas.

b) Implementación de la estrategia

- Mejoras en las remuneraciones, de acuerdo con Osorio (2016) se clasifican en diferentes factores motivacionales, en donde se consideran los siguientes.
 - Sistemas de formación y desarrollo: Evaluar de manera constante el potencial ofreciendo programas de promoción y formación. De igual forma la realización de retroalimentación de mandos medios y altos.
 - Sistemas de participación: Fomento de las estructuras organizativas que generen control y autonomía sobre sus propias actividades. Delegación de responsabilidades.

- Sistemas de recompensas: Compensación económica y en especie; flexibilidad de paquetes retributivos.

- Sistemas de relación y liderazgo: Evaluación 360°

- Prestaciones de ley, de acuerdo con *Principles of Scientific Management* escrito por Frederick Taylor la principal motivación del capital humano es el factor económico, ya que esto brinda seguridad y mejores condiciones de trabajo. Por lo que, si los colaboradores cuentan con salarios adecuados y apegados a la ley, y se refuerzan con incentivos de productividad, acompañado de ambientes laborales favorables y seguros, se tendrá como resultado a un personal motivado que se refleja en mayor productividad.

- Gestión por competencias, con base en la cita de Pereira, Gutiérrez, Sardi, & Villamil, (2008) a Dalziel y Colbs (1996), permite detectar las competencias que requiere cada puesto y esto se vea reflejado en el rendimiento del colaborador, así como la identificación de que el capital humano cumple con las competencias necesarias para el puesto. Esto favorece el desarrollo de las competencias, lo que fomenta un mejor desempeño. Lo anterior promueve un mejor ambiente que deriva en una ventaja competitiva.

La segunda etapa está enfocada en promover la satisfacción laboral en todos los niveles del organigrama, la que fomenta su crecimiento al cumplir con las prestaciones laborales que solicita la Ley Federal del Trabajo y cubriendo las necesidades del capital humano, lo que arroja como resultado una mayor productividad. Esto tiene una relación inversa con el ausentismo y la rotación de personal, factores determinantes en la existencia de costos ocultos.

Para la correcta implementación de las dos etapas antes mencionadas del PASINTEX se utilizó un instrumento provisto por el modelo socioeconómico denominado el tablero de conducción.

5.2 Tablero de conducción

De acuerdo con Savall & Zardet (2008), el tablero de conducción estratégica (TDCE) es un cuadro o tabla que reúne los indicadores cualitativos y cuantitativos con el fin de que las acciones se realicen de manera correcta con el fin de poder medir, evaluar y hacer un seguimiento de las acciones a implementar con el objetivo de disminuir los costos ocultos existentes tanto en las actividades operativas como en las estratégicas. En la Tabla 60 se presenta la arquitectura del tablero de conducción a implementar en la empresa Tu Restaurante.

Tabla 60. Arquitectura del tablero de conducción

Rubros	Indicadores		
	Cualitativos	Cuantitativos	Financieros
Desarrollo de análisis de puestos	Disminución de disfuncionamientos	Costos ocultos	Razones
Crear análisis de puestos. Mejora de remuneraciones para el personal. Distribución de manuales de puesto Reducción de sobrecarga de trabajo Mejora en la comunicación vertical y horizontal Disminución de estrés laboral	Comunicación, coordinación, concertación Implementación de la estrategia Organización del trabajo Formación integrada	Reducción de sobretiempos (\$14,000.00) Reducción de sobreconsumos (\$18,307.69)	Rentabilidad
Meta: Reducir como mínimo 50% de los costos ocultos generados en este rubro y los costos visibles de la materia prima mal empleada en 70% para el primer año.			

Reingeniería de la estructura organizacional	Disminución de disfuncionamientos	Costos ocultos	Razones
<p>Propiciar el conocimiento del organigrama</p> <p>Desarrollar estrategias dentro de la empresa para el conocimiento de la misión, visión, valores y manuales de funcionamiento.</p> <p>Brindar prestaciones obligatorias a todos los trabajadores.</p> <p>Crear estrategias de remuneración con base en productividad.</p>	<p>Comunicación, coordinación, concertación</p> <p>Implementación de la estrategia</p> <p>Organización del trabajo</p>	<p>Reducción de tiempos (\$14,000.00)</p> <p>Reducción de sobre salarios (\$8,615.00)</p>	<p>Rentabilidad</p>
Meta: Reducir 60% de los costos ocultos generados en este rubro.			
Captación de capital humano	Disminución de disfuncionamientos	Costos ocultos	Razones
<p>Cultura que fomente la percepción de trabajo benéfico mediante incentivos.</p> <p>Mejora de remuneraciones para el personal.</p> <p>Crear estrategias de remuneración con base en productividad.</p> <p>Trabajar con aliados estratégicos que sean expertos en capital humano</p> <p>Brindar cursos de inducción y una capacitación extensa sobre funciones, el uso correcto de las instalaciones y materia prima, condiciones generales de trabajo y conocimiento sobre la cultura organizacional.</p> <p>Gestión por competencias.</p>	<p>Comunicación, coordinación, concertación</p> <p>Implementación de la estrategia</p> <p>Organización del trabajo</p>	<p>Reducción de sobre salarios (\$8,615.38)</p> <p>Reducción de sobretiempos (\$14,000.00)</p> <p>No creación de potencial estratégico (\$18,307.69)</p>	<p>Rentabilidad</p>
Meta: Reducir como mínimo 50% de los costos ocultos generados en este rubro y los costos visibles de la materia prima mal empleada en un 70% para el primer año.			

Nota: Elaboración propia

5.3 Economía circular

La implementación como estrategia de la Económica Circular, Casco, (2018), considera que en las empresas restauranteras las materias primas cumplen un rol indispensable en la elaboración de alimentos para el desarrollo de sus actividades, por lo que la adecuada administración de estos recursos permite el uso óptimo de los mismos y una reducción en los costos, lo que permite el control de cada etapa de la producción. Sin embargo, en México, las empresas que realizan actividades de reciclaje o reutilización son limitadas, por lo que estos factores resultan en una baja en el aumento de las utilidades de la empresa.

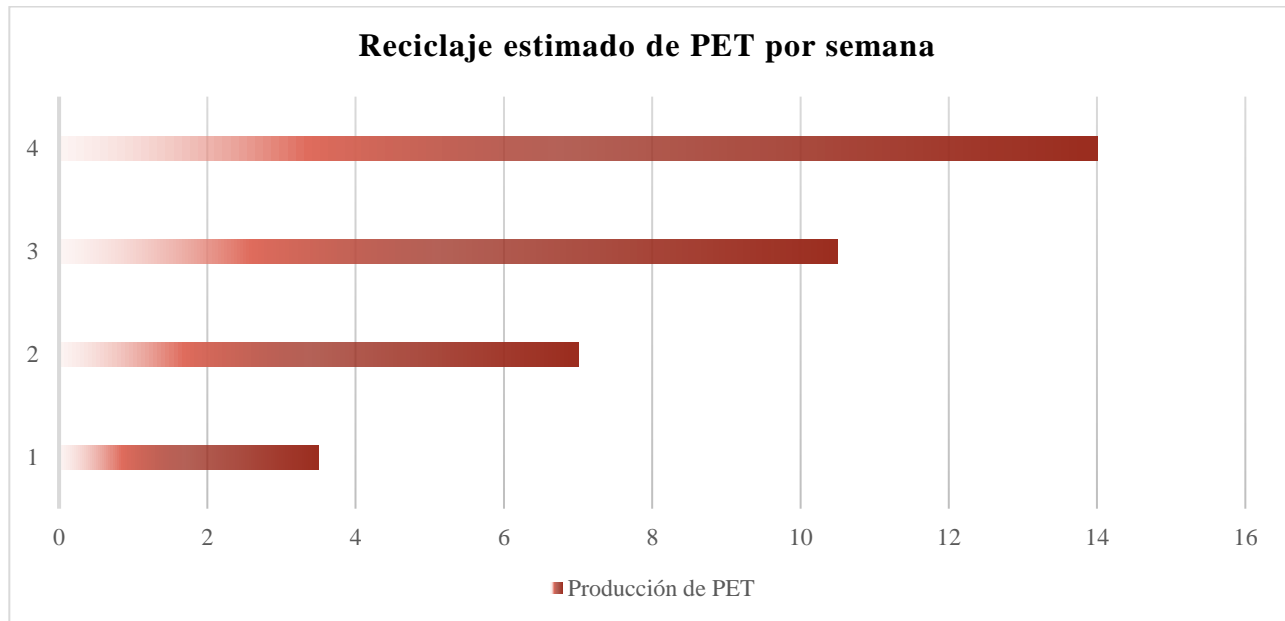
Las mermas ocasionadas por los alimentos no solo repercuten a nivel económico, de igual forma impactan a nivel social y ambiental. Según Facio (2020) una de las principales causas de los desperdicios alimenticios es que se está produciendo más de lo que se consume, por lo que todos estos excedentes producen gases, los cuales favorecen el efecto invernadero, por estos factores, la cifra de 780 millones de personas que sufren en su entorno, aumenta la probabilidad de que se encuentren en pobreza sin acceso al agua y alimento. En México, del total de la producción de alimentos, 30% termina como desperdicio.

Como forma de contrarrestar surge la economía circular en donde se pretende utilizar todos los componentes y materiales para la realización de un producto o servicio en sus niveles más altos. Dicha economía optimiza los recursos y minimiza riesgos. (Chaves & Mozón, 2018). Como citan Cerdá & Khalilova (2016) a Ghisellini et al., (2016) este sistema se enfoca en el uso del mantenimiento, en donde se encamina al uso más prolongado del producto y optimiza la reutilización. Mediante la literatura se observan tres acciones fundamentales: Reducir, Reutilizar y Reciclar, mejor conocidas como las 3R.

Por lo anterior, dentro de la industria gastronómica, el manejo de la materia prima permite la reutilización de diversos insumos en donde la merma, en lugar de verse como pérdida, también puede sugerir una ganancia. El presente estudio muestra una proyección de los residuos que pueden reciclarse y de esta forma generar aumento al capital.

Como propuesta de la implementación de la economía circular se plantea el reciclaje de productos como el pet y el aluminio que se desecha principalmente en la venta de bebidas al comensal, en donde se proyecta una cantidad de producción de al menos medio kilo por día, considerando esto, se multiplica por los días que trabaja el establecimiento, siendo estos los 7 días de la semana, lo anterior se puede observar en la figura 31.

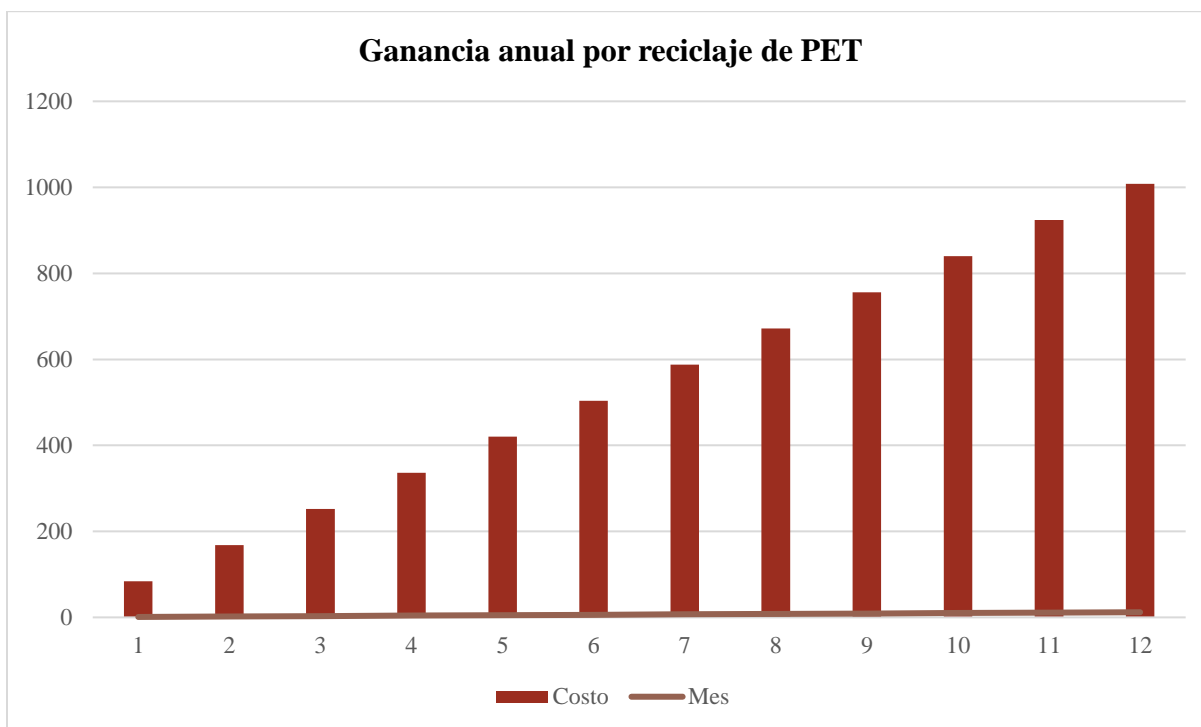
Figura 31. Reciclaje estimado de PET en Tu Restaurante



Nota: Elaboración propia

Dentro de la proyección, se estima que la producción durante un mes es de 14 kilos, en donde en promedio la compra de este producto se estima en \$6.00, por lo que al año se estima una ganancia por el reciclaje de este producto de \$ 1,008.00 pesos mexicanos, siendo esto el estimado en una venta promedio sin considerar las épocas de mayor venta en donde este costo puede aumentar con base en la demanda.

Figura 32. Reciclaje estimado de aluminio en Tu Restaurante

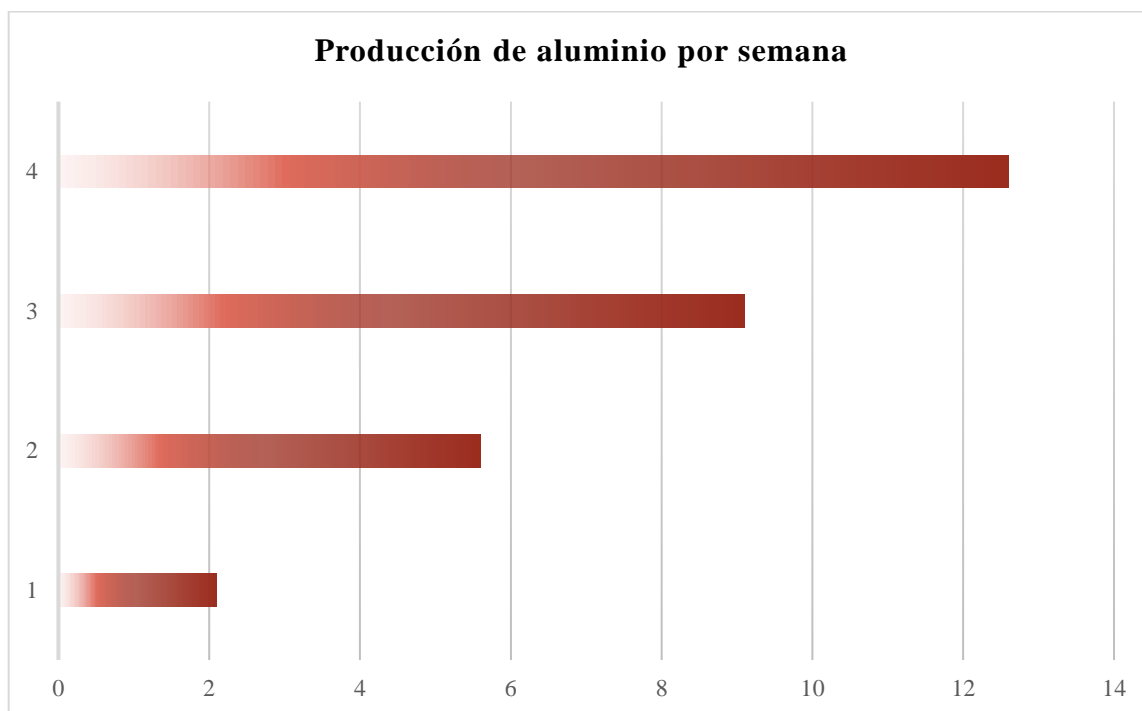


Nota: Elaboración propia

La ganancia anual que se proyecta en la Figura 32, por el reciclaje de los productos de PET que se consumen a diarios no generaría ningún gasto, ya que se recomienda un convenio con alguna planta recicladora por la cantidad de material que se genera para el reciclaje, siendo que la propuesta no solo se limita al PET, sino que se incluye el aluminio de las latas de refresco y bebidas gaseosas, así como de todos los productos enlatados que se requieren para la preparación de diversos alimentos.

Por lo que en el reciclaje de aluminio se refiere, la producción a la semana se proyecta con base en la producción y el consumo promedio en el restaurante, se estima de 300 gramos al día, por lo que al mes se generaría un total de 12.6 kg al mes, como se puede observar en la Figura 33.

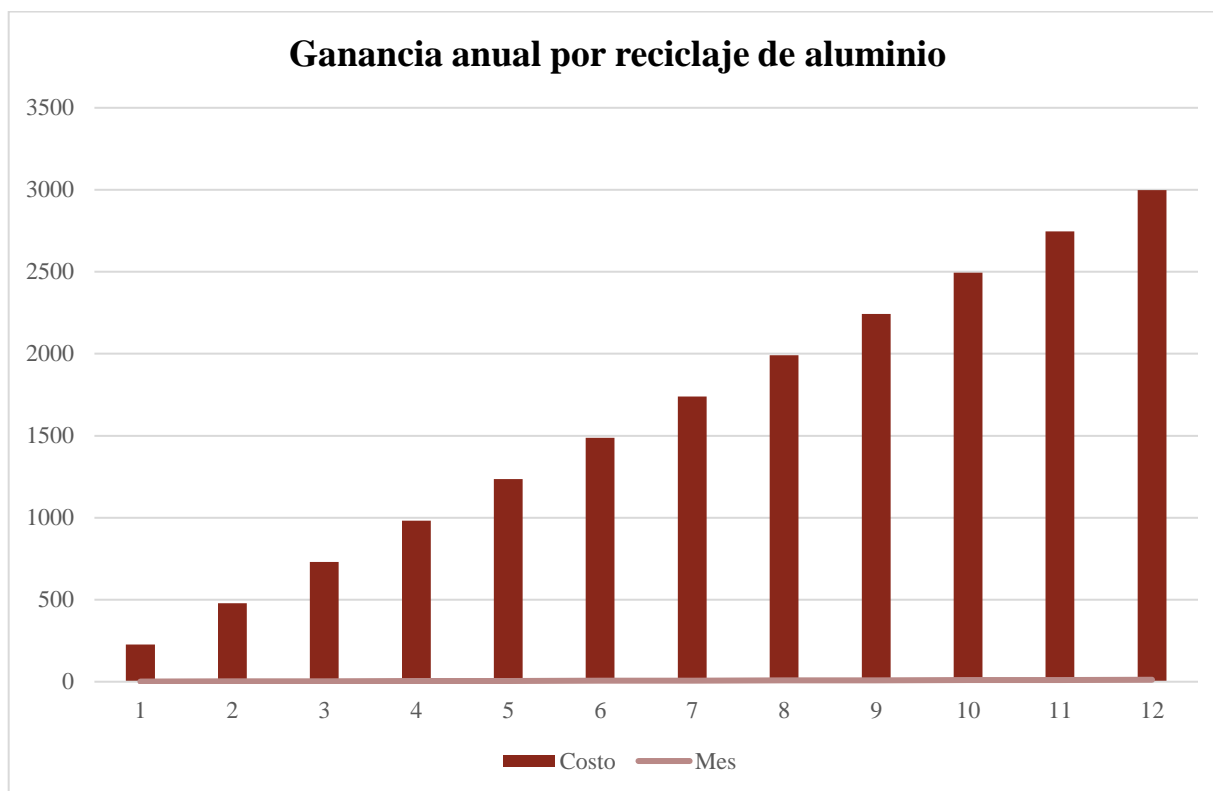
Figura 33. Ganancia anual estimada por reciclaje de PET en Tu Restaurante



Nota: Elaboración propia

La ganancia anual que se estima, en promedio, con la producción mensual calculada de 12.6 kilogramos con un precio de compra promedio de \$18.00, se generaría una ganancia por reciclaje de este producto de \$2999.80 pesos mexicanos, datos que se pueden observar en la Figura 34.

Figura 34. Ganancia anual estimada por reciclaje de aluminio en Tu Restaurante



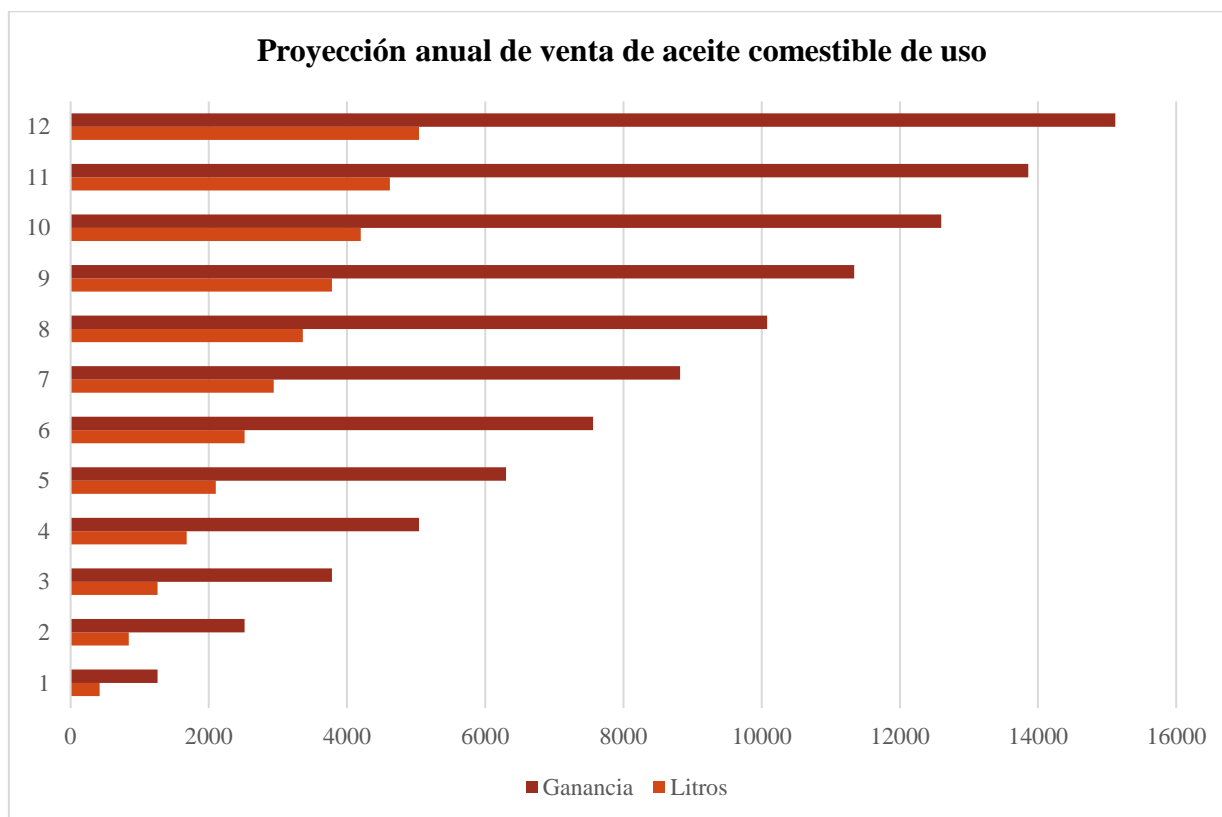
Nota: Elaboración propia

Con el reciclaje del PET y del aluminio tendrían una ganancia anual neta de \$4006.80 pesos mexicanos, que podría utilizarse para la implementación de las diversas mejoras estructurales de la organización.

De igual forma dentro de esta propuesta dirigida hacia la economía circular, se observa la posibilidad de reutilizar dos productos que se ocupan para la elaboración de alimentos y bebidas y que pueden generar económicamente de dos formas. En primera, la venta del aceite quemado utilizado para la elaboración de alimentos a empresas que procesan este insumo para la generación de nuevos productos, que, de igual forma, evitan la contaminación del agua, suelo y aire por el mal manejo que estos tienen por el desconocimiento. El consumo diario de este producto en Tu Restaurante al día se estima en 15 litros, en donde, su principal uso es para la freidora y alimentos elaborados a la plancha.

La estimación del reciclaje del aceite quemado por mes se considera de 420 litros, los cuales al año son un total de 5,040 lts., considerando un precio promedio de compra de \$3.00 pesos mexicanos por litro, se considera que la ganancia neta anual por la venta de este producto sería de \$15,120.00 pesos mexicanos, dichos datos se presentan en la Figura 35.

Figura 35. Ganancia anual estimada por reciclaje de aceite quemado en Tu Restaurante



Nota: Elaboración propia

Lo anterior denota que, al implementar parte de la economía circular, como el reciclaje, la organización obtiene ganancias sin generar ningún costo adicional. Por el contrario, sumando los tres productos antes mencionados: PET, aluminio y aceite generaría un aproximado de \$19,126.80 pesos mexicanos, como se observa en la Tabla 60. Esto se podría destinar a los incentivos económicos y mejoras continuas en todas las partes de la empresa en donde se detectaron los principales disfuncionamientos.

Tabla 61. Proyección de ganancia anual por el reciclaje de PET, aluminio y aceite en Tu Restaurante

PRODUCTO		GANANCIA ANUAL
	PET	\$ 1,008.00
	Aluminio	\$ 2,998.80
	Aceite	\$ 15,120.00
	TOTAL	\$ 19,126.80

Nota: Elaboración propia

Con el uso de la economía circular reciclando los insumos de PET, aluminio y aceite, la implementación de la reingeniería organizacional propuesto anteriormente resulta viable para la empresa restaurantera ya que no dispondría de recursos internos, sino el uso de recursos generados durante su operación cotidiana, acciones que aportarían de manera favorable al medio ambiente y la sociedad.

VI. CONCLUSIÓN

En México, la industria restaurantera se caracteriza por la libre competencia. El caso de *Tu Restaurante* muestra áreas de mejora que podrían beneficiar significativamente el factor económico a través del desarrollo del capital humano.

La investigación realizada en la empresa de la industria restaurantera *Tu Restaurante* encontró que la comunicación y coordinación ineficaz entre los diversos actores que participan en la cadena de valor, así como la inadecuada implementación de la estrategia y la capacitación integral, pueden conducir a trastornos en la organización del trabajo y el logro de los objetivos de sustentabilidad y eficiencia.

La colaboración y el acuerdo entre los diversos actores involucrados en la implementación del modelo socioeconómico también se destacaron como factores cruciales que abarcan todos los elementos que influyen en la organización, incluyendo las empresas, los gobiernos y la sociedad civil. Estos componentes pueden ayudar a superar los retos y lograr una transición suave y sostenible. La investigación también sugirió la necesidad de desarrollar herramientas de evaluación y seguimiento para medir el impacto de las perturbaciones existentes y garantizar la consecución de objetivos prioritarios que promuevan la eficacia y la eficiencia a largo plazo.

Por lo que se pudieron responder las preguntas de investigación de la siguiente forma, ¿Cuáles son las áreas de oportunidad del restaurante *Tu Restaurante* en la parte operativa y financiera? Se logró observar que en la parte operativa se desconocen las actividades por puesto y la deficiente delegación de tareas, lo que provoca una mala realización de las tareas concernientes a cada puesto, así como una incorrecta supervisión de mandos altos y una mala comunicación tanto vertical como horizontal.

Lo anterior, conduce al desarrollo de disfuncionamientos que producen costos ocultos observados principalmente en la falta de organización en el trabajo, falta de estandarización y la alta rotación de personal estimados en \$2,843,076.48, por lo que de esta forma también se logró resolver la pregunta ¿Cómo influyen los disfuncionamientos en la organización del restaurante *Tu Restaurante*?

Con la información recabada se logró responder la última pregunta de esta investigación, ¿Qué mejoras pueden implementarse en el restaurante Tu Restaurante para la percepción de mayores utilidades?, y como respuestas con base en el análisis cualimétrico realizado, se obtuvieron las siguientes propuestas de mejora, enfocados en dos etapas: reorganización y captar y retener el capital humano.

La primera basada en la reorganización de dos disfuncionamientos: formación integrada y organización del trabajo en donde se basó en brindar bases de información para el correcto funcionamiento de todas las áreas. En la segunda etapa se buscó captar y retener al capital humano con propuestas para atacar los disfuncionamientos de comunicación, coordinación y concertación, así como la implementación de la estrategia, con el fin de mejorar las condiciones en las que el personal se desenvuelve.

Finalmente, para potenciar los ingresos, se brinda una propuesta basada en la economía circular para generar entradas de capital que apoyen a la implementación de las estrategias planteadas, las cuales mejorarán todas las áreas de la organización con la mitigación o disminución de los costos ocultos existentes. De esta forma, las estrategias propuestas pretenden mejorar las condiciones en las que trabaja el personal, lo que se traduce en un mejor rendimiento y reducción de los costes ocultos.

En conclusión, los resultados de la investigación ofrecen una visión completa y compleja de los retos y oportunidades que plantea la implantación de modelos económicos basados en la innovación y la sostenibilidad. La comunicación, coordinación y concertación eficaces, la aplicación adecuada de estrategias, la formación integrada y la organización del trabajo son esenciales para el éxito de la transición a una economía sostenible.

FUENTES DE CONSULTA

- Allaica, t. E. (2014). *Elaboración de un manual de procedimientos de calidad para la atención a clientes*. Ecuador .
- Aranda, M. M. (2010). Diagnóstico socioeconómico en una empresa familiar. Sus disfuncionamientos y costos ocultos. *Economía y Sociedad*, 15(26), 83-103.
- Asociación de Emprendedores de México [ASEM] (2023). *Radiografía del Emprendimiento en México 2023. Informe de resultados*. México. ASEM. https://bit.ly/REM2023_Informe
- Bizarrón, M. E. B., Ballesteros, G. D. S., & Díaz, L. A. D. (2021). El análisis de los costos ocultos como punto de partida para el crecimiento en las miypes en Puerto Vallarta, Jalisco: An analysis of hidden cost as a starting point for growth in MSMEs in Puerto Vallarta, Jalisco. *Revista Relayn-Micro y Pequeñas empresas en Latinoamérica*, 5(1), 48-70.
- Cadrasco Guerra, T. J., & Ossa Tuberquia, H. A. (2019). *Efecto de los costos ocultos en la generación de valor: estudio de caso empresa de confección*.
- Cappelletti, Laurent & Levieux, Pascal (2008). *Le contrôle de gestion socio-économique : Convertir les coûts cachés en performance durable*. En Nicolas Berland & François Xavier Simon (dirs.). *Le contrôle de gestion en mouvement: Etat de l'art et meilleures pratiques - Regards croisés de professeurs et praticiens*, 63-78. Paris: Editions d'Organisation.
- Carazo, P. C. M. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (20), 165-193.
- Casco, A. (2018). Reconocimiento de los costos ocultos para una adecuada administración de la materia prima. *Revista de investigación SIGMA*, 5. <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1252>
- Castañeda, E. M., & Hernández, C. K. (2019). *Costos ocultos y su impacto en el resultado financiero de la empresa corporación Velsalit SAC*, Lima 2018 (Doctoral dissertation, Tesis de grado, Universidad Privada Antenor Orrego]. Repositorio de la UPAO. <https://hdl.handle.net/20.500.12759/5126>).
- Censos Económicos (2019). *La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2019*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México : INEGI, 2021.

- Cerdá, E., Khalilova, A. (2016). *Economía circular. Economía industrial*, 401(3),11-20. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Chaves, R. & Monzón, J.L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 5-50, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.93.12901.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. y Fernández, G. Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Madrid: Ediciones Deusto.1996.
- Duque, R. O. (2006). La reingeniería de procesos: una herramienta gerencial para la innovación y mejora de la calidad en las organizaciones. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 2(2), 91-99.
- El Economista. (2021, 17 de febrero). *Empresas y negocios poblanos necesitan fondos o quebrarán: Coparmex*. El Economista. <https://www.economista.com.mx/empresas/Empresas-y-negocios-poblanos-necesitan-fondos-o-quebraran-Coparmex-20210216-0104.html>
- Estrada, R. (2018). El costo de la rotación de personal. *Revista Deloitte*. Ecuador.
- Facio, C. (2020). Huella ambiental del desperdicio alimentario. *Hoxa: Gourmet sin envase*. https://hoxa.mx/huella-ambiental-del-desperdicio-alimentario/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=huella-ambiental-del-desperdicio-alimentario.
- Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. TRILLAS.
- García, L. A. M. (2016). *GESTION LOGISTICA INTEGRAL: las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Ecoe Ediciones.
- Guerrero, S. (2020). *Identificación de costos ocultos en una empresa de alimentos y bebidas mediante el modelo socioeconómico* [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). *Reengineering the corporation: Manifesto for business revolution*, a. Zondervan.

- Ibarra Mirón, S., & Suárez Hernández, J. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial*.
- INEGI & CANIRAC. (2021). *Conociendo la Industria Restaurantera: Colección de estudios sectoriales y regionales*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf
- Irua Huera, M. Z. (2013). *Sistema de producción basado en la teoría just in time para la empresa textil Alegressa de la ciudad de Atuntaqui (Bachelor's thesis)*.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las Organizaciones*. Bogotá: McGraw Hill.
- La industria restaurantera en México, Censos económicos (2019). INEGI. México
- Lara Dueñas, A. E. (2014). *La comunicación organizacional como disfuncionamiento generador de costos ocultos en la empresa "A" perteneciente a la industria metal mecánica en Hidalgo*.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*.
- Martínez, G. (2001). El diagnóstico socioeconómico en pequeñas empresas mexicanas. *Administración y organizaciones*, 4(07), 97-120.
- Mejía, M. R. L., & Hernández, S. M. (2010). Los Sistemas de Contabilidad de Costos en la PyME mexicana. *Investigación y ciencia*, 18(47), 49-56.
- Montaño, O., Corona, J., & Ortega, A. (mayo de 2011). *Modelo de madurez en las PyMes como sustento de la cadena de suministros*. XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Veracruz, México: UAEH. Obtenido de www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/5177/prod_23.pdf
- Montero, E. L. (2019). *Costos ocultos, una herramienta para la competitividad de las empresas constructoras*. In *Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica* (pp. 84-96). Universidad Politécnica de Guanajuato.
- Mora, M. d. (2014). *Estructura del área de Gestión del talento humano*. Tesis de Grado, 4. Cuenca, Ecuador
- Moran, M. (2024, 26 enero). Crecimiento económico - Desarrollo Sostenible. *Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/economic-growth/>

- Moreno, S. G., Calzada, M. A. H., & Hernández, C. C. P. (2020). Costos ocultos relacionados con disfuncionamientos en la implementación de la estrategia de una empresa restaurantera. *Face. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 20(2), 45-57.
- Moreno, S. G., Calzada, M. A. H., & Hernández, C. C. P. (2020). Capítulo xii estimación de costos ocultos en una pequeña empresa del sector restaurantera. *Tendencias Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica. Vol. XII*
- North, K., & Kumta, G. (2018). Knowledge management: Value creation through organizational learning. *Springer*.
- Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la Gestión de Recursos Humanos/The impact of compensation on Human Resources Management. *Boletín de estudios económicos*, 71(217), 85.
- Parham, P. A., & Muller, H. J. (2008). Review of workforce diversity content in organizational behavior texts. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 424-428.
- Parra Moreno, C. F., & Liz, A. D. P. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y sociedad*, 2(1), 97-108.
- Parra-Acosta, J. F., & Peña-González, Y. C. (2014). La teoría de los costos-desempeños ocultos: una aproximación teórica. *Cuadernos de contabilidad*, 15(SPE39), 725-743.
- Peralta Olvera, V. (2012). *Identificación de Notas de financiamiento internas para una empresa metalmecánica, cuantificando los costos ocultos del dominio de implementación estratégica*. [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
- Pérez Hernández, C. C. (2012). *Proyecto para mejorar el desempeño socioeconómico de la Empresa cotsa: un enfoque en las estructuras Organizacionales*. [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Quiroa, M. (2020, May 28). ¿Qué es la estructura organizacional? Importancia, tipos y ejemplos. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Rebollo, J. L. (2005). *Diagnóstico de operaciones de las PyMes*. Trillas.
- Rodríguez, R. (2012). *Costos aplicados en hotelería, alimentos y bebidas (4.a ed.)*. https://www.google.com.mx/books/edition/Costos_aplicados_en_hoteler%C3%ADa_alimen

- tos/b740DgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=def.+costo,+rodr%C3%ADguez+(2012)&pg=PA10&printsec=frontcover
- Roobins, S., Stephen, P., & Judge, A. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Pearson.
- Rosito, I. E., Manuel, c. D. M., Rosito, d. M. (1995). Pyme: problemas de costos producidos en ellas. *In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Sánchez, B. J. (2009). Problemática de conceptos de costos y clasificación de costos. *Quipukamayoc*, 32(16), 95-104. <https://hdl.handle.net/11537/25479>
- Savall, H., & Zardat, V. (2006). Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados. *Administración y Organizaciones*, 8(16), 17-43.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimensión cognitiva de la investigación-intervención: la producción de conocimientos por medio de la interactividad cognitiva. *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*, 11(22), 181-208.
- Savall, H., & Zardet, V. (2014). Action research and intervention research in the French landscape of organizational research: The case of ISEOR. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(4), 551-572.
- Savall, H., & Zardet, V. (Eds.). (2008). Mastering hidden costs and socio-economic performance. *IAP*.
- Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica (No. halshs-03484333).
- Savall, H., Zardet, V., Lyon, I. A. E., Moulin, U. J., & Lyon, F. (2012). Lo no dicho en la teoría socioeconómica de las organizaciones: situaciones de gestión y obras de teatro. *In XVI CONGRESO INTERNACIONAL ACACIA* (pp. 1-27).
- Savall, H.; Zardet, V. (2015). Medición del efecto palanca de la cohesión sobre el desempeño económico, según la teoría del zócalo estratégico. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 67, 55-82.
- Secretaria de Relaciones Exteriores. (2009). Guía técnica para la elaboración de manual de procedimientos . Obtenido de https://drive.google.com/file/d/1VpYXxPXCiQ7xsU_jEDqdnWvDS-XWBfiH/view

- Stephen , R., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional (13 Edición)*. (F. H. Carrasco, Ed.) México: Pearson
- Taylor, F. W. (2004). *Scientific management*. Routledge.
- Torres Salinas, A. (2010). *Contabilidad de costos: Análisis para la toma de decisiones*.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración (2.a ed.)*. GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Vargas Vega, T. D. J. (2011). *Cuantificación de los disfuncionamientos en la gestión del tiempo de una pyme. Caso Cotsa*.
<https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/producto.php?producto=1727>
- Vázquez Hernández, A. (2014). *La gestión del tiempo como generador de costos ocultos en la producción. Estudio de caso de una empresa metalmecánica hidalguense*. [Tesis de maestría]. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Yin, R. (2015). Applications of case study research. *SAGE Publications*.

ANEXOS

Guía de entrevista

Presentación del entrevistador, del proyecto y la institución

1. ¿Cuál es su puesto y su posición en el organigrama?
2. ¿Conoce la misión y/o la visión de la empresa? ¿Dónde se puede encontrar dicha información?
3. ¿Se cuenta con un reglamento interno de trabajo? ¿Podría describir las políticas y normas que rigen a la empresa? ¿Cuáles son las sanciones por incumplimientos?
4. Brevemente, ¿puede describir cómo fue su proceso de selección, reclutamiento y/o inducción? ¿Es lo mismo para todos los aspirantes a ingresar a la empresa?
5. Respecto a la capacitación, ¿Usted ha recibido la capacitación adecuada para el puesto? ¿De parte de quién la recibió?
6. ¿Considera que la empresa ubica a su personal de manera adecuada según el perfil de cada puesto? ¿Las actividades que desempeña son las acordes a su experiencia? Explique.
7. ¿Cómo percibe las condiciones generales de trabajo? ¿Qué puntos de oportunidad ha detectado en la empresa y cómo podrían mejorarse?
8. ¿Considera tener los suficientes medios, herramientas o equipo para desempeñar sus labores? Explique.
9. ¿Considera que el tiempo de su jornada laboral es suficiente para realizar adecuadamente todas las funciones que se le han encomendado? ¿Por qué?
10. ¿Ha detectado actividades de su trabajo en las que considere que se pueda ahorrar tiempo para realizarlas? Detalle.
11. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la empresa? ¿Existe coordinación y concertación? ¿Cómo le gustaría que fuera?
12. ¿Considera que el pago por sus actividades es el adecuado? ¿Qué propone para mejorar su remuneración?
13. Mencione los procesos más importantes para el desempeño de sus funciones, así como los indicadores mediante los cuales los evalúan
14. Para usted, ¿están definidas las estrategias de la empresa a nivel organizacional?
15. ¿Conoce cómo se estructura la organización?

16. ¿La empresa tiene un sistema de gestión de información? Describa.
17. Desde su perspectiva, ¿cuál es el estado de la organización desde el punto de vista económico y financiero?
18. Según su experiencia, ¿el personal está lo suficientemente capacitado para dar un servicio de excelencia? ¿El número de colaboradores es el correcto?
19. ¿Qué sucede cuando los operativos tienen o generan ideas o propuestas a sus superiores?
20. ¿Tienen funciones definidas / retrabajos
21. ¿Puede definir el perfil de los clientes a los que atiende la empresa? ¿Cuáles son las quejas o sugerencias más comunes?
22. ¿Cómo se arreglan los conflictos o problemas entre departamentos o sucursales?
23. ¿Cómo calificaría el trabajo en equipo y la toma de decisiones al interior de la empresa?
24. ¿Considera que la delegación de funciones y actividades promueve un mejor trabajo en equipo?
25. ¿Existe reconocimiento por parte de los superiores hacia el trabajo de los compañeros operativos?
26. Para usted, ¿cuáles son los principales competidores de la empresa?
27. De manera concreta, ¿cuál es la manera común en la que solucionan algún conflicto entre compañeros?
28. ¿Se tienen tiempos definidos para cada proceso o actividad?
29. ¿Cómo concibe el liderazgo en la organización?