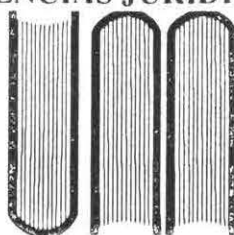


2.70
11-00-00

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISIÓN DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.306
Q8p
1997

PRESENCIA Y EJEMPLO DE LOS FUNDADORES: ELEMENTOS CENTRALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA FAMILIAR

TESINA

PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA EL GRADO DE:
LICENCIATURA EN RELACIONES HUMANAS

PRESENTA :

ELVA IRENE QUIROGA RODRÍGUEZ

SAN PEDRO, GARZA GARCIA.

JUNIO DE 1997
302738

BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISIÓN DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES

PRESENCIA Y EJEMPLO DE LOS FUNDADORES:
ELEMENTOS CENTRALES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE UNA EMPRESA FAMILIAR

TESINA PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA EL
GRADO DE LICENCIATURA EN RELACIONES HUMANAS

ELVA IRENE QUIROGA RODRÍGUEZ

GARZA GARCÍA, N.L. A ABRIL DE 1997

Garza García, N. L. 30 de abril de 1997

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY

Presente.-

Por medio de la presente, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Elva Irene Quiroga Rodríguez, cuyo título es: "Presencia y ejemplo de los fundadores: Elementos centrales en la cultura organizacional de una empresa familiar", mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas. Sin más por el momento, quedo de Usted para cualquier aclaración.

Atentamente


Dra. Anabella Dávila

Gracias Dios, por ser la luz y el eje de mi vida.

Beby, gracias por compartir conmigo tu vida sin limitaciones.

Gracias por estar presente siempre en las buenas y en las malas.

Gracias por tu apoyo, paciencia y gran amor que me impulsan a ser mejor cada día. Eres lo mejor que me ha pasado y este triunfo es tuyo también. ¡ Lo logramos!

Papi y Mami, gracias por estar siempre delante y atrás de mi. Gracias por su amor sin medida y su apoyo incondicional. Su ejemplo de vida ha sido una guía para la mía. Hoy, gracias a ustedes y a su esfuerzo de muchos años concreto uno de los más grandes sueños de mi vida.

Raúl y Homero, sus vidas son el tesoro más grande que Dios me dio desde que nací. Gracias por los hermosos años que hemos vivido juntos y por la unidad que existe entre nosotros.

Anabella, son pocas las palabras para agradecerte todo tu apoyo. Gracias por el regalo de tus conocimientos que son para toda la vida. Eres un gran ejemplo y le doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino. Además de una gran maestra, gané una gran amiga.

Índice

Capítulo I. INTRODUCCIÓN	1
Definición del Problema	4
Preguntas de Investigación que Guiaron el Trabajo	5
Capítulo II. REVISIÓN DE LITERATURA RELEVANTE	6
Cultura Organizacional	6
La empresa familiar	8
La inversión monetaria	9
Cultura y Organizaciones Familiares	9
Influencia del Líder en la Organización	11
Transmisión de la Cultura	13
Elementos de la Cultura	14
Valores	16
Sub-culturas	17
Capítulo III. METODOLOGÍA	21
Descripción de Unidad de Análisis	21
Recolección de Datos	22
Observación	22
Entrevista	23
Análisis de Resultados	24
Ordenamiento de los Datos	24
Veracidad del Estudio	25

Capítulo IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	27
Historia del Restaurante El Rey del Cabrito	27
Disposition Física del Lugar	29
Un Día típico de Trabajo en el Rey del Cabrito	32
El Fundador	47
Los Directores	50
Meseros	58
Cajeras	63
Asadores	66
Capítulo VI. CONCLUSIONES	69
Recomendaciones para Futuras Investigaciones	78
Recomendaciones para la Administración de Empresas Familiares	80
Anexo 1. Protocolo de entrevista para fundador	82
Anexo 2. Protocolo de entrevista para directores	83
Anexo 3. Protocolo de entrevista para empleados	84
Referencias	85

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

¿Para quién no es interesante descubrir la “receta secreta” que ha llevado a una organización al éxito? Uno de los elementos que más se ha estudiado de esa receta en lo últimos tiempos ha sido la llamada “cultura organizacional”.

El concepto de cultura organizacional es introducido por algunos autores (Morgan 1991 y Deal y Kennedy 1982) como la personalidad de una empresa y otros la han definido como “Los valores dominantes expuestos por una organización”, “La filosofía que guía las políticas de una organización para sus empleados y sus clientes”, “la forma en que se hacen las cosas aquí” o “aprendiendo a ponerte la camiseta”.

Se tienen antecedentes de que la cultura de las organizaciones ha sido estudiada desde la década de los años 30, aunque no precisamente bajo este nombre, sino bajo el nombre de relaciones humanas. Sin embargo, no es sino hasta 1980 que el concepto de cultura organizacional se ha popularizado.

Es a partir de esa década que los empresarios comienzan a leer artículos hechos por académicos donde reportaban investigaciones sobre tal concepto.

Algunos de estos trabajos que fueron y siguen siendo importantes ya que marcaron una pauta en el estudio de cultura organizacional, son los de, Peters y Waterman (1982), Deal y Kennedy (1982) y Ouchi (1981) con los libros “En busca de la excelencia”, “Culturas corporativas”, y la famosa “Teoría Z”, respectivamente.

Derivado de la popularidad de estos libros se desarrolló la creencia de que cuando la cultura es fuerte y homogénea la organización es exitosa. Aunque, ¿cuándo se considera que la cultura es homogénea? Cuando los miembros comparten modelos, patrones y formas similares de comportamiento que hacen que éstos perciban una misma realidad.

Al estudiar la composición cultural de una organización, y al tratar de determinar sus elementos según el tipo de organización, se descubre que se dan dinámicas distintas. Este trabajo en particular, está orientado a describir la dinámica de los elementos culturales de una empresa familiar.

Aunque se asocian la fuerza y homogeneidad de una cultura con una organización exitosa, ¿será posible descubrir si existen otras variables que promuevan estas características? Específicamente, se asume que las organizaciones familiares pueden llegar a desarrollar culturas más homogéneas y fuertes porque los miembros no sólo están unidos bajo un contrato de trabajo, sino fraternalmente. Esta fue la primer fase del trabajo: descubrir el grado de homogeneidad y fuerza de una empresa familiar. En seguida, como sí se detecto una cultura homogénea y fuerte, la segunda fase de esta investigación se tornó hacia describir qué elementos la hacen ser homogénea.

Por lo tanto el objetivo de este estudio fue descubrir si en un negocio de índole familiar impera una cultura homogénea.

La mayoría de las corporaciones en nuestra ciudad son o fueron en su momento totalmente familiares. Se dice en "su momento", porque con el paso del tiempo quizás muchas hayan crecido a tal grado que la familia ha dejado en

manos de externos la administración de la misma, o haya aceptado compartir la propiedad con inversionistas ajenos.

En particular la unidad de análisis para este estudio fue “El Rey del Cabrito” sucursal Gonzalitos elegida de entre las empresas de servicio en la industria restaurantera.

A pesar de que se relaciona la cultura organizacional con el éxito de la empresa, otros estudios se enfocan a estudiar el efecto del liderazgo en la formación de valores culturales. Sin embargo, la literatura sobre cultura organizacional es tan variada y amplia que se hace necesario enmarcar el alcance de este trabajo, revisando sólo aquel material que ayuda a explicar la cultura organizacional de empresas familiares.

En conclusión, este es un estudio exploratorio que lo que pretende es describir la cultura organizacional de una empresa familiar. Además, este trabajo pretende aportar lineamientos que sirvan de utilidad a la administración de empresas familiares.

Definición del Problema

Las organizaciones van grabando el estilo de trabajo y las normas de conducta en todas las mentes de sus miembros. Cuando se tiene conocimiento de causa es posible que se prediga qué valores y principios dirigirán la cultura organizacional de la empresa. ¿Qué pasa cuando esto no se planea?

Cuando las empresas son familiares la cultura se da de modo natural o es posible que la cultura que impere sea la que a propósito los miembros buscaron. (Shein, 1983).

Encontrar si en una organización familiar como lo es "El Rey del Cabrito" es factible que se viva una cultura homogénea, esto debido a que los miembros que la conforman la producen, es la interrogante que motiva a la realización del trabajo.

Así mismo se busca generar elementos que los administradores puedan utilizar en la dirección de la realidad de las mismas.

Preguntas de Investigación que Guiaron el Trabajo

1. ¿Cuáles son las características organizacionales y culturales de una empresa familiar del ramo restauranero en Monterrey?
2. ¿Qué grado de homogeneidad presentan los elementos que conforman la cultura organizacional de una empresa familiar?
3. ¿Cuáles son las características que hacen que los elementos tengan ese grado de homogeneidad?

Capítulo II

REVISIÓN DE LITERATURA RELEVANTE

Cuando se estudia la cultura organizacional de cualquier empresa, ésta permite ver hacia dentro de la misma. La cultura de una organización dice mucho de ella. Así sea la forma de trabajo o hasta el ambiente que se vive en la organización.

La cultura organizacional se refiere a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario (Morgan ,1991). En este capítulo se revisarán los conceptos más sobresalientes y analizados para comprender a fondo el estudio de la cultura en las organizaciones. Especialmente se discutirán aquellos estudios que permiten presentar una visión más amplia sobre la cultura organizacional en empresas familiares.

Cultura Organizacional

Todo comportamiento es consecuencia de una serie de elementos internos y externos en cada individuo. El conjunto de conductas de varios individuos conforman a su vez una cultura. Esta cultura es la que define de alguna forma el modo de actuar de un grupo de personas. Shein (1985) proporciona una definición un tanto precisa, él dice que la cultura es lo que un grupo de personas aprende a través de un período de tiempo. Los grupos de

personas desarrollan comportamientos uniformes para resolver problemas así como medios de adaptación al medio externo para lograr la supervivencia. De esta forma, también se da la integración del grupo en su medio interno.

En otras palabras, cultura es el patrón de conductas basadas en supuestos tácitos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado para adaptarse interna y externamente a su medio. Cuando este patrón ha funcionado bien se considera válido para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con los demás y con los problemas.

Por otro lado, Covey (1992), contribuye a esta idea sosteniendo que la cultura que impere en una organización es uno de los factores más importantes a desarrollar. La cultura es el comportamiento colectivo de las personas que conforman la organización y que esas mismas personas son las que crean los elementos de la cultura organizacional.

Al formar parte de un grupo, por lo tanto, se infiere que el individuo está adaptado a una cultura. Por lo tanto la cultura debe de propiciar que los miembros actúen como se espera, es decir, que si no han entendido aún el tipo de comportamiento aceptado es difícil que permanezcan dentro del grupo.

La palabra cultura es definida por Morgan (1991) como los modelos de desarrollo reflejados en un sistema de sociedad compuesta por conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. Morgan señala que los patrones que cada quien tiene de su sociedad se acoplan o adhieren al tipo de cultura que se vive en el trabajo.

La Empresa Familiar

Nueve de los diez grupos más importantes en Monterrey son familiares (Saragoza, 1988).

Los estudios realizados en Estados Unidos por los hermanos Kaslow (1990) consultores y asesores de empresas familiares sostienen que al realizar el negocio, el dueño busca tener el absoluto control. Por lo que no se contempla la idea de compartir dicho poder con nadie ajeno a la familia.

Los problemas generados en empresas de este carácter suelen ser complejos y no se resuelven fácilmente. En ocasiones, es difícil desligar los acontecimientos y vidas personales de lo que es concerniente al trabajo, los psicólogos que tienen a su cargo casos de organizaciones familiares como éste encuentran que todo converge con la familia y el trabajo.

Es necesario fijar las fronteras pertinentes para no caer en el error de mezclar problemas personales con los empresariales. Por ejemplo, si un matrimonio comparte las actividades laborales y surge un problema marital que se lo llevan a la oficina, produce tensión y se sentirá en el ambiente y hasta los clientes la percibirán (Kaslow, 1990).

Inversión Monetaria

En cuestiones de dinero e inversión, los integrantes de este tipo de empresas piensan mucho cuál de todas las posibilidades para conseguir el dinero es la mejor, y están conscientes de que si se involucra a terceras personas aunque sea sólo como socios capitalistas, perderán el control total.

Por lo general en estos casos, los dueños invierten en su "sueño" todos sus ahorros, y los otros miembros de la familia cooperan e invierten en el proyecto. De no completar con ellos se hace una requisición al banco en calidad de préstamo y de esta forma evitan inmiscuir a más gente que después intente formar parte de la organización (Kaslow, 1990).

Puede ser que antes hayan hecho algún otro negocio que les haya funcionado, y siendo así, entonces no será difícil que algunos otros miembros de la familia se interesen en colaborar y aventurarse a iniciar un nuevo negocio.

Cultura y Organizaciones Familiares

Al considerar a una familia como un grupo de personas con características propias, se puede decir que ésta tiene o crea su propia cultura. Esto se siente indudablemente cuando se visita alguna casa en particular donde se puede percibir casi de manera inmediata el estilo de vida que se lleva, la forma de vestir, de comer y el lenguaje entre otras cosas.

Cada familia lucha para que las reglas de la casa sobrevivan, se respeten las jerarquías que se han formado como las figuras paterna, materna, o la de los hermanos mayores ya sean hombres o mujeres.

La tradición en cada familia puede variar en sus patrones (Dyer, 1986). Unas siguen el patriarcado y otras el matriarcado. Si se habla de un patrón cultural patriarcal, se está diciendo que la figura principal es el padre pues todo gira al rededor de él y se siguen los pasos que exactamente él diga. En México, es difícil encontrar matriarcados, pues la cultura que por muchos años ha imperado es la masculina (Díaz Guerrero, 1991).

Cuando las familias forman negocios es el hombre el que generalmente está al frente de la compañía. No obstante, la mujer suele jugar un papel importante y ya sea directa o indirectamente según el caso, siempre colabora en diversas áreas (Kaslow, 1990).

Sin embargo, no puede negarse que en ocasiones y aún siendo parte de la misma familia se tienen diferentes conceptos, metas, ambiciones e ideologías que marcan un estilo de dirigir el negocio.

No es difícil entender que dentro de cada cultura existen ciertas subculturas que son consecuencia de la forma de vida que ha llevado cada uno de los miembros de la organización y que ahora forma parte de un grupo. Más fácil aún, si se entiende que cada quien es parte de una familia.

Shein (1985) sostiene que para considerar a un grupo como tal, varias personas necesitan haber compartido suficiente tiempo juntos como para poder saber cómo es que van a actuar ante ciertas adversidades que se les van a presentar.

Ciertamente una familia es considerada sin lugar a dudas como un grupo estable, el cual ha logrado subsistir, y que mantiene firmes sus creencias, valores, costumbres y reglas de comportamiento. Cualquier persona que forme parte de una familia puede corroborar lo anterior.

Influencia del Líder en la Organización

¿Existirá alguien que nunca en su vida se haya fijado algún patrón o modelo a seguir con el cual se identifique plenamente como para tomarlo de ejemplo e imitarlo?

La cultura puede crearse a base del ejemplo que dan los líderes y que permite la identificación de los miembros con ellos. Generalmente son los fundadores figuras dominantes que proveen con sus propias creencias, valores y supuestos una manera visible de cómo debe ser y funcionar el grupo.

Shein (1983) sostiene que las creencias del fundador son puestas en práctica y algunas resultan y otras no. De esa forma el grupo adquiere sus propias experiencias y determina qué parte del sistema del fundador funciona para toda la organización.

¿Cuáles son las características que poseen los fundadores de una empresa familiar? Generalmente estos líderes ya han trabajado anteriormente para alguien más. Suelen tener un carácter dominante, son emprendedores, seguros de sí mismos, saben lo que quieren, tienen una visión amplia del futuro, gustan de plantearse retos y metas altas. (Silverman, 1990). Además saben

tomar riesgos, son valientes, decisivos y tienen un alto grado de creencia en el beneficio del trabajo.

Por lo tanto, teniendo todas esas características a su favor, difícilmente desean que sus hijos y demás descendencia trabajen para alguien más. No desean exponer a su familia en ningún momento a ser explotados o maltratados (Kaslow, 1990).

El modelo del fundador se impone de manera subjetiva a todos los miembros de la organización y éstos sin querer adoptan formas de trabajo similares o iguales a los de él.

Quizás ahora es más claro el por qué de la importancia de tener buenos modelos y por qué se siguen como ejemplos a los fundadores de diferentes compañías. Esto se da en ocasiones a tal grado que los fundadores se hacen personajes de leyenda.

Cuando el papel del líder en la organización lo tiene el padre es difícil separar los roles de jefe y padre, pues los problemas familiares se los llevan del trabajo a la casa y es así como se puede deteriorar la relación entre los miembros de la familia (Dyer, 1986).

El fundador es quien marca las pautas a seguir al iniciar un negocio, por lo anterior es él quien se encarga de transmitir esas pautas a los otros miembros que formarán parte de dicha organización. Se puede entonces concluir con que la cultura viene originalmente del fundador y sus sucesores, por lo tanto la cultura es la misma.

Transmisión de la Cultura

La socialización es la forma en que la cultura puede sobrevivir el paso del tiempo. Cuando alguien nuevo entra al grupo pasa por este proceso y la cultura le es enseñada. La socialización empieza por el reclutamiento y la selección de personal. Suele buscarse personas que tenga el conjunto de valores y creencias similares a las del grupo. De esta manera el proceso es mucho más sencillo, aunque de cualquier forma los miembros tienen que ser dirigidos y enseñados hasta que la cultura sea internalizada en ellos.

El proceso de socialización en la familia empieza desde el día en que se nace. Durante todo el transcurso de la vida se va inculcando una forma de vivir. Cuando la familia posee un negocio propio, busca infundir amor de los hijos hacia éste (Kaslow, 1990).

Probablemente se logre lo anterior enseñándoles todo lo que el padre se ha esforzado para obtener lo que ahora tiene, y haciéndoles saber que lo que es propio se cuida aún más que lo ajeno. Sin embargo, no siempre se cumple esta labor con éxito. En ocasiones por más que los padres se esfuercen, no logran llevar su deseo a cabo.

En una empresa familiar la cultura es enseñada a los empleados por los mismos miembros de la familia, así es que es menos probable que ésta sea mal interpretada o mal influenciada por elementos externos a la empresa. La identificación de los empleados con los dueños de esta forma es más sencilla porque el contacto es directo y diario.

Elementos de la Cultura

Toda forma de hablar, vestir, de comportarse, los símbolos, las ceremonias e historias son los elementos a identificar que van de la realidad a la cultura en un grupo. Los elementos que pueden ser observables y que contienen la cultura son tangibles según Shein (1985).

✓ Las ceremonias y los rituales son simplemente el estilo de actuar y operar en el trabajo. Cada acción que el empleado haga conlleva a un ritual que antes fue determinado como la forma correcta de hacerse. Es decir, se pueden llamar rituales a las reglas de trabajo. Para cumplir con dichos rituales los empleados generalmente conocen el valor que representan éstos. Cada ritual esconde un valor o más bien, lo enfatiza. Cuando Shein (1985) habla de los rituales especifica que detrás de ellos existe un valor. La organización utiliza los rituales para reforzar los valores internos.

Ceremonias puede llamarse a cierto tipo de actividades que realice la organización y representan algún evento en especial o suceso ocurrido, generalmente exitoso, y presenciado por muchos miembros. Con esto se logra reforzar valores fuertes de la cultura. Se procura que la gente presencie estos eventos porque refuerza sus valores así como en la concepción de héroes que pueden marcar una diferencia positiva en ellos (Deal y Kennedy, 1986).

Los autores Deal y Kennedy (1986) al igual que Shein (1985) sostienen que las historias existen en todas las organizaciones. Siempre que se empieza un negocio o proyecto se desarrolla conjuntamente su historia o antecedentes. Los antecedentes en este caso, señalarían todo lo verdadero del pasado de la

organización. Las leyendas en cambio, pueden ser extendidos. Se le pueden agregar hechos irreales y fantasiosos.

Las leyendas -que pueden ser efectivas para ilustrar ideas-se pueden utilizar para ilustrar de manera más clara y además, incrementar la atención y reducir la resistencia al cambio.

Las historias se han considerado como parte importante de la transmisión de la cultura. Cuando un empleado ingresa a una organización es conmovido o llama mucho su atención saber cómo ha llegado a ser lo que es y cómo ha logrado el éxito o fracaso en su defecto. Las historias andan de boca en boca y entre los mismos miembros se la cuentan. Usualmente son transmitidas de los antiguos miembros a los nuevos.

Por ejemplo, si para la compañía es importante el servicio a cliente (como en el caso de la industria restaurantera) se enfatiza en gran manera en el modo de recibir, atender y ofrecer el servicio que se presta a cada cliente que llegue al restaurante (Deal y Kennedy, 1986).

Asimismo es importante que el lenguaje empleado sea entendido por todos. En ocasiones hay grupos que se distinguen por su forma de hablar. Si los términos no son comunes, nunca se llegará a un acuerdo y será difícil la integración de los nuevos miembros. El modo de emplear las palabras y sus significados debe ser entendido y compartido por todos los miembros.

Valores

Los valores constituyen parte fundamental de la cultura. En el fondo quizás sea lo más importante, ya que si no creen en ellos todo será hecho simplemente por rutinas y ésto no tendría sentido.

Valor en el diccionario quiere decir: importancia, subsistencia y firmeza. El hombre suele fijarle un valor a cada cosa, a cada acto. Cuánto significa cada valor es indescriptible. El comportamiento individual es influenciado por el conjunto de valores personales. El modo de actuar de la organización y su éxito depende de la percepción de los empleados sobre los valores de la corporación (Deal y Kennedy, 1986).

Los valores son compartidos por los empleados claves, articulados claramente, comunicados con éxito e integrados al modo de hacer negocios de la compañía. En pocas palabras, se puede decir que los empleados son quienes regulan la cultura organizacional.

Cada familia tiene todo un conjunto de valores. Éstos son de manera indirecta determinados por los dueños, los administradores, y los empleados clave. En otras palabras, en ocasiones ni siquiera ellos se dan cuenta que juntos y con el paso del tiempo van creando todo un código de valores. De manera inconsciente van desechando aquellos valores que no generan beneficio para la compañía y sus miembros, por el contrario se refuerzan los que sí sirven.

Entre más específicos y entendibles sean los valores, más fácil va a ser la transmisión de los mismos a los demás. Escritos o redactados van a tener la capacidad de influenciar más en los individuos. Para que puedan estar escritos,

quiere decir que la idea ha sido lo suficientemente clara y puede ser palpable en lápiz y papel (Deal y Kennedy, 1986).

Generalmente pueden existir valores que no se cumplan en el comportamiento. Es ahí donde se da la incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace, y ésto genera confusión entre los miembros. Es por ello que deben ser bien definidos los valores que formarán parte de la cultura de una organización. Saber que pueden cumplirse y que además sean comunes entre los mismos ayudará a la internalización de los valores entre los miembros (Denison, 1991).

Cuando el negocio es familiar muchos de los valores que suele tener la empresa son derivados de la fuente de valores de la casa propia. Los valores son sin querer determinados por múltiples causas que ellos creen suficientes como para que su negocio descansa en ellos. (Shein, 1983).

Sub-culturas

Con seguridad alguna vez se ha escuchado que “la familia es el núcleo de la sociedad” o la “célula principal de la sociedad”. Nadie nace con cultura. Esta se va adquiriendo a través del tiempo, las experiencias y el medio donde el individuo se desenvuelve. Es aquí donde la familia juega el papel más importante en la formación de cada individuo.

Definitivamente todas las personas han creado su propia cultura durante el transcurso de su vida. En una organización conformada por personas de

distintos grupos es común encontrar sub-culturas y es posible encontrar que éstas choquen o sean ambiguas entre ellas.

La constitución de una organización es de personas con culturas propias definidas. La interrelación e identificación que existe entre la cultura individual y la del grupo definirá cuál será el grado de integración de las personas a la organización y su efectividad. Mientras más cercana está la forma de pensar y actuar de los integrantes, más fuertes serán los lazos que los unan.

Por otra parte, se encuentra que las empresas familiares tienen ocupados los altos puestos administrativos con personas de la misma familia. La cultura de dicha familia se proyecta en el modo de trabajar en la organización. El ejemplo a seguir es claro, los subordinados están atentos a lo que los dueños hagan. Cuando realmente se cree en la cultura que rige la organización, es más fácil transmitirla a los demás (Deal y Kennedy, 1985).

Cuando se ha logrado la identificación, entonces se ha logrado una cultura homogénea. Es decir, los elementos que contiene la cultura son interpretados de igual forma. Los integrantes del grupo comparten formas de pensar, actuar, vestir, valores, creencias y lenguaje similares. Aún y cuando provengan de diferentes culturas, éstas pueden acoplarse y llegar juntos a desarrollar una cultura sana y vigorosa. No se puede pensar que con una cultura homogénea todos van a ser iguales, pero sí que el ambiente de trabajo será más agradable y que sabrán enfrentarse a problemas saliendo siempre adelante.

Una cultura puede ser fuerte cuando los principales valores son continuamente mantenidos, claramente ordenados y ampliamente compartidos

(Sackman, 1992). Fracasar en el intento de integrar las diferentes sub-culturas puede provocar que nunca se llegue hasta donde se había previsto.

El grado y fuerza de la cultura es determinada por la estabilidad del grupo, el tiempo que lleve de existir, la intensidad de las experiencias que les han hecho aprender, los mecanismos de aprendizaje, la claridad de los supuestos que tienen los fundadores y líderes del grupo. Una vez que un grupo aprende a mantener estos supuestos se da un resultado automático de patrones de comportamiento, pensamiento, sentimientos y esto como consecuencia le da a los miembros una identidad, estabilidad y seguridad.

Desarrollar una cultura fuerte y positiva puede considerarse como una clave para alcanzar el éxito y sobrellevar malos acontecimientos que se susciten alrededor del grupo. De presentarse éstos será más sencillo sobrellevarlos si se tiene este tipo de cultura.

Cuando se cuenta con culturas fuertes se da que el grado en que los miembros adoptan los objetivos y metas y entienden la misión y razón de ser de la empresa, es alto. Esto hace que se diferencien de culturas débiles. En lugar de trabajar cada quien por su lado, trabajan en la misma dirección. De esa forma evitan conflictos y procurando siempre lo mejor para la organización, comprenden que lo mejor para la organización es lo mejor para ellos mismos. Los valores en culturas fuertes contribuyen al desempeño y la buena conducta (Deal y Kennedy, 1986).

Una cultura heterogénea, sin la integración de culturas individuales, es difícil que llegue a ser fuerte o dominante. Por el contrario depende de elementos externos (Sackman, 1992) en alto grado y tienden a nunca ponerse

de acuerdo. Teniendo patrones culturales similares es difícil, aún más cuando se tienen todos diferentes.

La cultura débil, por lo tanto, carece de esa integración e internalización de forma de pensar, actuar, valores, creencias y comportamiento que poseen las culturas fuertes.

✓ La cultura sufre cambios a través del tiempo ya que tiene que evolucionar. Constantemente el medio va marcando pautas a seguir y presionan a la organización para que se adapte y persista. Cuando entran nuevos miembros, es obvio que traigan consigo una serie de nuevas ideas, más frescas. Los cambios que se hagan deberán de ser congruentes y aceptados por todos los empleados (Deal y Kennedy, 1986).

Una cultura fuerte es más factible que se resista a los cambios, más no por ello quiere decir que sea hermética al cambio. Siempre y cuando sea necesario y benéfico se hará. Lo que se quiere decir es que es más difícil que cualquier "viento" la derrumbe. Sus principios fundamentales se mantendrán y su razón de ser persistirá a pesar de todo cambio que se de a su alrededor. (Sackman, 1992).

En resumen, una organización familiar suele nacer del interés de triunfar en algo propio y trabajar en forma independiente. Es dirigida y administrada por miembros de la familia. La cultura que impera en sus organizaciones ha sido impresa por ellos mismos quizá en forma involuntaria, en ocasiones, y la enseñan a cada una de las personas que se van integrando a su empresa de tal forma que los empleados llegan a satisfacer con su forma de trabajar las expectativas de los fundadores.

Capítulo III

METODOLOGÍA

Descripción de Unidad de Análisis

La empresa de estudio seleccionada utiliza la razón social de “El Rey del Cabrito”. Fue fundada en el año de 1993. Actualmente tienen 3 sucursales; una en la Av. Constitución y Dr. Coss, otra en la Av. Hidalgo y en donde se realizó este trabajo fue en la Av. Eleuterio González Sur No. 455 Col. Obispado de la ciudad de Monterrey.

La unidad de análisis se eligió porque de acuerdo al tipo de estudio se necesitaba una empresa de carácter familiar. Además se necesitaba que fuera una empresa de Nuevo León y donde se tuviera acceso a la información más relevante y confidencial del establecimiento.

La definición tradicional de las empresas familiares en la que el dueño o los dueños y los miembros de la familia participan activamente en la administración y dirección de las mismas (Flores y Dávila, 1996).

Anteriormente se había realizado un estudio sobre el mismo tema, encontrando que sí puede desarrollarse una cultura más homogénea en un pequeño negocio (Martínez, 1992). El valor agregado que se ofrece en este trabajo es que se orienta específicamente a una empresa familiar.

Otros criterios por los cuales se eligió esta unidad de análisis fueron:

- (a) tener acceso a los centros de poder, lugar en el que según la literatura se generan los elementos culturales;
- (b) por ser dirigida por miembros de la segunda generación de la familia fundadora. Se asume que la organización tiene el tiempo suficiente como para haber desarrollado normas de comportamiento que dan forma a elementos culturales propios;
- (c) por la constitución física del local que hace posible que un sólo investigador tenga la facilidad de observar la dinámica de la vida diaria de la empresa a un mismo tiempo.¹

Recolección de datos

Para poder estudiar una cultura es necesario revisar todo lo observable, y aunque lo que se observe sea sólo la consecuencia de la misma, se requiere emplear un método inductivo para encontrar las causas que en este caso producen el efecto (Shein 1985).

Cualquier persona que sea extraña a una organización podrá percibir ciertos objetos o comportamientos. Por aquello que no pudo ser percibido, se recurrió a las entrevistas. Las personas son capaces de comunicar sus percepciones y entendimientos de la realidad, por lo que se utilizó las entrevistas.

¹ La sucursal de Av. Constitución tiene 3 pisos. La de Av. Hidalgo 2 pisos.

Observación

Se observó la vida diaria de la empresa a través del método de observación participante no encubierta por un período de treinta días a partir del 28 de agosto al 28 de septiembre de 1996 recopilando los datos en notas de campo. También se observó la interacción de los dueños con los empleados, de los empleados entre sí, y de éstos con los clientes (Spradley, 1980).

Entrevistas

Los datos recopilados a través de la observación no fueron la única referencia para explicar el comportamiento de esta organización. Los comportamientos fueron fácilmente identificados, más no por ello se pudo saber por qué se dan o cómo es que unen a los miembros de la organización a los objetivos generales de la misma. Por lo tanto se utilizaron entrevistas dirigidas diseñando un protocolo distinto para cada grupo que forma la empresa. Esto es, se diseñaron protocolos distintos para los dueños y empleados (Ver anexos 1, 2 y 3 para protocolo de las entrevistas).

Como es recomendable estar interrelacionado con los actores del grupo para entender su cultura y los elementos que la conforman, fue necesario adentrarse a los centros de poder y se entrevistó a los fundadores, porque es ahí donde se crean los elementos culturales y también donde son cambiados.

Las preguntas dirigidas sirvieron para encontrar y descifrar esos supuestos que se dan por hecho, por lo general inconscientemente, y que

determinan las percepciones, el proceso del pensamiento, sentimientos y comportamiento que forma una cultura.

Se entrevistó al fundador y a los tres hijos que forman parte de la organización, así como diez meseros, dos cajeras y dos asadores, ya que estos grupos fueron los más representativos de la cultura de la organización. El tiempo promedio de la entrevista fue de 50 minutos con los directivos y 25 minutos con los empleados. La información fue recabada en una grabadora portátil y posteriormente se transcribió a la computadora.

Análisis de Resultados

Ordenamiento de los Datos

Todos los datos obtenidos se ordenaron de acuerdo a los temas prioritarios que los participantes en el estudio dejaban sentir. Estos temas emergieron tanto de las observaciones como de las entrevistas.

Cada comentario u observación referente a un tema se clasificaba de acuerdo al tiempo en que se registró y la fuente de donde se obtuvo, de tal forma que si se encontraban registros con mayor número de frecuencias sobre ciertos temas estos asumían prioridad sobre otros.

El surgimiento de los temas prioritarios a su vez, fueron clasificados de acuerdo a los niveles de estudio dentro de una cultura y propuestos por Shein (1985). Los artefactos fueron identificados como aquellos temas que describían la conducta diaria de los participantes (lo observable). Los valores fueron

descritos como aquellos temas que explicaban las causas del comportamiento de los miembros, y los supuestos básicos se identificaron en aquellos temas que describían a la organización como un todo sin cuestionamientos ni rechazo.

Veracidad del Estudio

Algunos autores han propuesto nuevas formas de estudiar la cultura de las organizaciones (Smircich, 1983). En particular el modo interpretativo de este fenómeno cultural ha dado más luz para comprender y diseñar los procesos organizacionales. Sin embargo este modo de hacer investigación está inmerso en la subjetividad de la ciencia, del investigador y de los dirigentes de las organizaciones. Es por ello, que Lincoln y Guba (1985) han propuesto diferentes formas de generar veracidad a este tipo de estudios.

La primera de ellas es la credibilidad. En este estudio se confirmó la credibilidad de los datos recopilándolos de diversas fuentes: entrevistas a representantes de cinco niveles de la organización. Por otro lado, se utilizó la triangulación de métodos, esto es, la entrevista y la observación. El reporte está basado en la correlación que los datos presentaban según fuentes y métodos.

La verificación de que lo que se reportó es derivado de una interpretación casi libre de prejuicios la dio el auditor, en este caso, la asesora de este trabajo desempeñó ese papel. Éste proceso consistió en revisar las transcripciones de datos originales (entrevistas y notas de campo) y hacer una interpretación paralela a la de la autora de este trabajo. Este proceso dio como resultado un diagnóstico positivo. En otras palabras, la auditora llegó a las mismas

conclusiones que la autora de este trabajo. Por lo que se confirmó la interpretación.

Otra prueba de verificación se presenta en el reporte de resultados resaltando los datos negativos como evidencia de la excepción de la regla. Esto porque se considera que las organizaciones sólo pueden mantener cierto grado de homogeneidad en su cultura.

Por último, la consistencia del análisis de los datos de este estudio de caso permite que cualquier investigador que repita este trabajo revisando los datos de este estudio de caso llegue a las mismas conclusiones.

Capítulo IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Historia del Restaurante

El fundador, don Jesús Martínez Garza, para llegar a tener lo que hoy es uno de los más importantes restaurantes de Monterrey, pasó por muchísimas dificultades que supo sobrellevar con éxito. Desde los 11 años empezó a trabajar en un restaurante de cabrito. Pasó siete años ahí, y a los 18 años se mudó a la ciudad de México. Allá estudió música en la Universidad Autónoma Nacional de México. Le fue difícil lidiar con “chilangos”, dice, porque con la nobleza de las raíces de pueblo sentía que se lo comían. A los 20 años regresó a Monterrey a empezar un negocio, un restaurante de cabrito, con uno de sus hermanos. Como no tenía la experiencia de ser restaurantero tuvo muchos contratiempos. Decidió vender el negocio a uno de sus cuñados y “jamás vió el dinero”, comenta. En ese mismo año se casó y volvió a la Ciudad de México. Allá trabajó en varios restaurantes y después de un año regresó para comenzar a trabajar “desde abajo una vez más”.

Don Jesús trabajó en “El Pastor” de mesero de 1961 hasta 1965. “Jamás perdí el deseo de poner un restaurante propio” dice. Debido a que no contaba con medios económicos suficientes invitó otra vez al mismo hermano para asociarse, “aunque él tampoco contaba con medios” comenta.

Los dos comenzaron con un local frente al cine Montoya y le pusieron “Los Cabritos”. Las pocas cosas que poseían las vendieron para juntar dinero y comprar una “camionetita muy vieja” y así poder ir a comprar cabrito a otras partes fuera de Nuevo León. Recuerda que cada vez que emprendían un “viajecito” pasaban unas aventuras terribles porque la camionetita no aguantaba nada. Pero eso era lo mejor que podían comprar, “una vez se me poncharon 3 llantas, imagínate”.

El hermano comenzó a dedicarse a los gallineros en Zuazua, de donde son originarios, y fue entonces que decidió a comprarse un “terrenito” entre las calles de Zuazua y Modesto Arreola. A pesar de recibir comentarios como “ese no es punto para vender cabrito” y similares, no le importó, pues comenta que su ambición era cada vez más grande y poner un buen restaurante era su máximo deseo. En el restaurante que tenía con su hermano comenzaron a tener muchos problemas por diferencias de opinión y visión del negocio, cuestiones que no compartían. Mientras uno deseaba que floreciera, el otro opinaba lo contrario y no accedía a invertir en el negocio.

Fue en el año de 1973 que don Jesús construyó en su terreno el restaurante “El Cabritero”, y fue tanto el éxito que obtuvo que dejó a su hermano solo con el otro negocio. “Ahora sí, yo solo tenía que sacar adelante mi restaurante” comenta. La experiencia no era suficiente para todas las cosas que suceden dentro de un restaurante y había muchas fugas. Recuerda que los mismos meseros le robaban hasta cabritos que sacaban envueltos en bolsas dentro de la basura. Todas esas cosas impidieron que tuviera el crecimiento que él anhelaba.

Posteriormente decidió vender el negocio por una buena cantidad que le ofrecieron. Sabiendo que le sería imposible permanecer sin trabajar, intentó incursionar en otro tipo de negocio. Le ofrecieron comprar el hotel "El Paso", pero desistió de esa idea porque "yo no quería ser cola de ratón, sino cabeza de león" dice, y hoteles ya había y muy buenos y que además jamás podría ser competencia para ellos. El sólo tenía en la cabeza la idea de ser el mejor en el campo que se desarrollara.

Por coincidencia se toparon con el terreno de Av. Constitución y Dr. Coss que estaba en venta. Don Jesús menciona que su hijo José Alfredo fue quien más lo animó a entrarle al negocio y comprar el terreno. Y fue así como nació El Rey del Cabrito. La construcción fue dura, y tuvieron que trabajar muchísimo. "El nombre nace por un amigo que en una ocasión al verme llegar a un restaurante a comer, siendo yo todavía el dueño de El Cabritero me dice: 'miren nada más quien viene ahí, casi nada, el rey del cabrito' y pues así se quedó" comenta don Jesús.

Disposición Física del Lugar

El restaurant en donde se efectuó este estudio, está dividido por cuestiones administrativas, solamente en dos áreas. Una es el área de cabrito y la otra de las carnes asadas. El lugar cuenta con dos salones amplios y cada uno tiene su cocina y registro de notas. Estos dos salones son llamados, sólo para distinguirlos, como el de carnes y de cabrito.

El área del cabrito cuenta con un total de 77 mesas divididas en ocasiones por muros, por animales disecados o enmarcadas por arcos. En este salón se halla una fuente casi en el centro. También hay dos chimeneas que adornan el lugar. Entre los animales que se pueden observar resaltan un león, una cebra, un oso y hasta un caribú de Canadá. Sin faltar por supuesto una gran diversidad de plantas.

No se puede dejar pasar por alto que el centro de la decoración misma es la madera. Ésta está labrada y desde las puertas principales hasta la última silla cuentan con un labrado peculiar que distingue el sello del lugar.

Al fondo del salón, del lado izquierdo, se encuentran tres de los seis baños con que cuenta el restaurante. Un poco más al centro está la puerta de emergencia. Asimismo cuenta con extinguidores colocados estratégicamente en los muros. Por todo el salón se pueden observar diferentes tipos de cuadros que van desde la fotografía de paisajes antiguos hasta de la misma familia del fundador.

El área de las carnes cuenta con un total de 73 mesas y tiene la decoración similar a la del otro salón. Existe una diferencia que ciertamente marca de un salón a otro y es que el último está rodeado por fotografías del fundador, y de diferentes artistas de renombre que han visitado este lugar. Además la decoración cuenta con un apartado diferente del otro salón y es la cerámica. Tienen una gran variedad de esculturas en cerámica, cabezas olmecas, mujeres y una infinidad de imágenes. Como decoración en las paredes también se cuentan con pinturas famosas y una cantidad ilimitada de armas como puñales y pistolas. Por cuestiones de comodidad y movilidad de los

meseros y personal se colocaron unos estantes llamados entre ellos como “burladeros” que hacen un caminito por donde la gente no pasa y que ellos necesitan para poder llevar las grandes charolas con platos y órdenes de comida.

Por todas partes, el lugar se ve impreso del sello decorativo del fundador. Sería imposible nombrar cada uno de los objetos que conforman la decoración del lugar. Además el restaurante cuenta con un módulo de comida para llevar. De esta forma no se entorpecen las actividades del comedor y se da un servicio rápido a la gente que quiere llevar la comida a su casa. Este módulo cuenta con una decoración igual a la del comedor, tienen fotografías y todo está en madera labrada.

Un Día Típico de Trabajo en El Rey del Cabrito

La primera persona en llegar al restaurante todos los días es la cajera del primer turno. Ella llega a las siete de la mañana, se dirige a la puerta para que el velador, que pasó toda la noche ahí dentro, le abra. El velador antes de las siete de la mañana pone el carbón para que cuando lleguen los asadores a las ocho, puedan empezar a poner los primeros cabritos a asar.

Una vez dentro, la cajera va hacia la caja registradora revisa que no haya recados o algún asunto pendiente. Ésta le pregunta al velador si hay alguna novedad, y él se va. Entonces, ella empieza con las labores cotidianas de todas las mañanas. Comienza haciendo un inventario de refrescos y cerveza que tiene que tener listo antes de las siete y media ya que el repartidor siempre llega entre esas horas y las ocho. Recibe el pedido y hace el del siguiente día.

A las ocho de la mañana llega la cajera del módulo de comida para llevar, y lo primero que hace es ver si hay pedidos de cabritos “cuando alguien pide un cabrito para recogerlo al día siguiente mi compañera de la noche me deja anotado en un recadito arriba de la caja registradora con la orden y la hora en la que van a recogerlo, también tiene que señalarme si debe ir congelado o caliente, ya que veo eso, le digo al asador cuántas órdenes son las que se necesitan y la hora a la que deben estar listas”. Después de eso se juntan las dos cajeras a revisar las cosas necesarias. “Es muy padre que ella me apoye a mí con esas labores ya que sola yo no podría porque tengo que permanecer mucho tiempo cerca de la caja”, dijo la cajera del módulo de comida para llevar. Cada una por su lado verifica cuáles fueron los desperdicios del día anterior en

el comedor y en el módulo. Luego comparan. Después de eso, la cajera del comedor va a la bodega del abarrotes que está al fondo en el segundo piso. Para llegar tiene que salir e irse por la parte trasera del restaurant. Dependiendo de la existencia que haya se hace el pedido para el día siguiente. Este lo hace en hojas impresas donde viene señalada cada cosa que debe estar siempre en el inventario y las cantidades para que así nunca se les acabe nada. Una vez hecho lo anterior baja de nuevo y va hacia donde está el cuarto frío, verifica que la temperatura sea la correcta, que son - 20 ° C. Después va a ver si la sisterna está funcionando bien y revisa el nivel del agua.

A las ocho también entra el vigilante que se pasa todo el día en el estacionamiento. Como parte de su uniforme, trae esposas y una macana “gracias a Dios jamás he tenido que usarlas, y espero no tener que hacerlo” comenta mientras se ríe. Su trabajo es orientar a los carros que van entrando para que se estacionen bien. Además “todos los días le lavo el carro al señor Pepe y le cuido su lugar. A las cuatro llega mi compañero que se queda hasta las doce de la noche”.

La cajera del módulo, apoyando a la cajera del comedor, comienza a recibir los pedidos de verduras y carnes y ayuda para confirmar que se entreguen exactamente los kilos que deben ser. “Hay ocasiones que piensan que no vamos a checar y nos ponen kilos de menos o bueno nos quieren cobrar de más y eso, pos no se vale” señala. Mientras ella vigila eso, la otra cajera se va a la caja para revisar las facturas y firmarlas de recibido. No se les paga en ese momento “los días de pago están arreglados entre el proveedor y el licenciado, ya sea a quince días o un mes, por eso debo llevar bien las

anotaciones para que no se nos pasen los días de pago ya que al licenciado no le gusta quedar mal ni con los clientes, ni con los proveedores”.

A partir de las ocho de la mañana comienza a checar la asistencia del personal, porque van llegando conforme a los turnos asignados. Los primeros en llegar son los asadores, tanto del módulo como del comedor. Los del módulo empiezan a poner los cabritos para asar a las ocho de la mañana y los del comedor a partir de las diez. Antes de ponerlos al fuego revisan qué es lo que les hace falta “yo me fijo si tengo cabritos en el congelador que me hayan quedado del otro día”. No crea que asados, sólo crudos” señaló. “Si no hay le pido al comedor”, dice el asador del módulo. “Si hacen falta cabritos en el módulo y en el comedor, el asador avisa al lavaplatos y él va y saca el número de cabritos que le hayan dicho avisándole a la cajera antes de hacerlo. “Sólo le aviso cuántos voy a sacar y luego se los llevo a la cocina y al módulo”.

Curiosamente el lavaplatos lo único que no hace realmente es lavar platos “hago de todo, por eso me gusta”. Mientras rebana la verdura que se sirve para acompañar las órdenes platica con los cocineros, que preparan los frijoles y la fritada, y siempre se están riendo. Nunca pierde de vista su cuchillo filoso “aunque esté platique y platique siempre veo donde estoy cortando porque ya me ha pasado que por distraerme me corto”.

Los meseros tienen un arreglo “cada día nos toca a dos de nosotros llegar temprano a trapear y limpiar las mesas”. Se dividen los dos salones y la parte de la entrada. Los baños son limpiados hasta las diez de la mañana hora en que llega la encargada de limpieza. Ella sólo se encarga de los baños y las bodegas. También a esa hora llega uno de los *barman* para trapear su espacio,

acomodar los vasos, preparar el hielo, hacer los adornitos para las bebidas, “nosotros también nos turnamos y nos toca una semana a cada quien llegar primero”. Los meseros y los barman llegan sin el uniforme puesto “nos gusta ponérselos ya que vamos a recibir a la gente, si nos lo ponemos desde que llegamos sudamos mucho o nos podemos manchar al estar preparando el comedor”. Les gusta dar buena impresión ya que “a la gente no le gustaría que lo atendiera alguien todo sucio, por eso el uniforme sólo para lo que es, atender a nuestros clientes”, comenta uno de ellos.

A partir de las diez de la mañana siguen llegando empleados. Las cocineras, las tortilleras, los demás lavaplatos y siempre lo primero que hacen es dar los “buenos días” acercándose hacia la caja y la cajera con un sonrisa les contesta “hola, buenos días”. Así se saludan y cada quien se dirige hacia sus puestos de trabajo. Los de la cocina a la cocina, y los meseros al comedor a preparar todo. Ellos saben todo lo que deben de hacer, “no tengo que decirles qué hagan ellos se reparten equitativamente y no tienen problemas” comentó la cajera.

Unos enrollan un tenedor y un cuchillo en una servilleta “le mojamos una de las esquinitas pa’ que pegue y así los ponemos en la mesa”. Mientras hacen eso platican chistes o qué les pasó ayer o bien que equipo ganó en el fútbol.

Antes de las diez de la mañana la cajera tiene que revisar que los bares, el patio, la cocina, y el módulo estén en buen estado para comenzar el día. A partir de esa hora tiene que permanecer en la caja hasta que termine su turno. “Siempre prendo el radio desde de la mañana porque nos hace sentir mejor trabajar con música” dijo la cajera.

Son pocas las mujeres que trabajan en este restaurante, mas las dos son de suma importancia, una es la tortillera y otra es la que prepara las botanas. “Yo tengo que estar al pendiente de que el queso esté un poco desmenuzado y puesto en los platitos de aluminio, para que cuando me canten un queso lo pueda tener listo muy rápido” señaló la cocinera. Ella prepara el tomate, la cebolla y el chile picado que va acompañando de guacamole. “También preparo el chorizo que lleva el queso y los totopos del guacamole”. La rapidez le importa mucho “me gusta poder ayudar a los meseros a dar buen servicio por eso trato de tener lo más antes posible lo que me canten”. Para pedir las botanas los meseros entran directamente a las cocinas y gritan la botana que necesitan, a eso le llaman cantar la orden.

La tortillera acerca su mesita de trabajo así como la máquina de hacer tortillas. “Yo no preparo la masa, esa es comprada, y así sólo me dedico a hacer las tortillas”. Los primeros clientes del día corren con la suerte de comer tortillas recién hechas ya que la masa siempre se acaba y siguen calentando las de paquete “cuando se acaba la masa, agarramos las Misión y calentamos de esas, al licenciado le gustan más las de paquete que las recién hechas por eso le gusta darle al cliente de las dos”.

Cualquier duda de alguno de los empleados van con la cajera y la aclaran. Si necesitan alguna cosa de cualquiera de las bodegas o cuartos fríos, ella debe de estar al tanto. Pregunta qué es lo que necesitan y les presta las llaves, que tiene siempre guardadas en la caja registradora. También tiene a su cargo algunas de las cosas que utilizan en la cocina como es el ablandador de

carnes y la carne seca; así como los cigarrillos y los cerillos con el logotipo del restaurante.

A partir de las 11 a.m. invariablemente el teléfono empieza timbrar, ya sean proveedores, clientes que necesiten hacer reservaciones o gente que necesita hablar con “el licenciado”.

En caso de que sea una reservación, la cajera inmediatamente saca un calendario de los que se les va arrancando el día del mes y ahí apunta el nombre de la persona que reserva en el día que lo pida, así como el número de personas para las que quiere la reservación.

Generalmente los clientes comienzan a llegar al módulo por cabrito para llevar a las once de la mañana “por eso -añade la cajera- acabando de revisar los inventarios con la cajera del comedor me regreso al módulo para esperar a la gente. Aquí el cliente llega, pide sus órdenes al asador por un ventanilla y luego le cobro”. Aquí no se puede cobrar antes de entregar a la orden porque en ocasiones no hay las piezas que piden o se arrepienten a la hora de ver el tamaño de las órdenes y no quieren tanto”.

En el comedor, alrededor de las 11:45a.m. la cajera le pide a uno de los meseros que enciendan todas las luces del restaurant “en ocasiones nos llegan clientes antes y en ese momento le pido a uno de los meseros que las enciendan” y así están listos para recibir a la clientela.

Antes de las 12 p.m. se cuenta toda la morralla y si falta la cajera del comedor pide a una de la sucursales. También lo que le traen de otras sucursales son las cabezas, los machitos y la sangre si es que les faltan. “Nos llevamos muy bien con el personal de las otras sucursales y aunque no nos

conozcamos algunos en persona, por teléfono tratamos de ayudarnos, además el licenciado procura que estemos en contacto y que cualquier novedad nos la comuniquemos de cajera a cajera así mantenemos buenas relaciones entre todos”.

A las doce del día llegan las anotadoras. Ellas tienen un lugar especial desde donde pueden observar las mesas. “Siempre llegamos y empezamos a sellar las notas y vemos que el folio sea contínuo”. Ellas se encargan de anotar todo lo que se va sirviendo en cada mesa. También tienen el rol de las mesas que le tocan a cada quien. “Los meseros se acercan a ver que estación les toca y nosotros les decimos”. “Me gusta este trabajo porque me tiene todo el tiempo muy despierta, no tengo tiempo de aburrirme ni de pensar en nada más”, comenta una de las anotadoras. El trabajo realmente es muy pesado ya que los meseros al llevar las charolas con las órdenes a la mesa pasan cerca de ellas y les cantan lo que lleva “lo bueno es que somos dos porque si no, no podría una sola anotar todo: las órdenes, las bebidas y las botanas. Para pedir las carnes se llena una comanda antes de pedirla, lo contrario pasa con el cabrito “primero piden el cabrito y luego el mesero me canta las órdenes que lleva en su charola”.

“A las 12:45 p.m. aproximadamente siempre llega el licenciado” -comenta la cajera- “me dice ‘buenas tardes Mónica’ e inmediatamente después empieza a nombrar cada uno de los pendientes que deben estar listos para cuando él llega”. Si necesita hablar con alguien, ella lo comunica, o en ocasiones lo respalda cuando no desea hablar con alguna persona que lo busque. Todo lo que ella pueda solucionar es mejor, “el licenciado tiene que atender muchas

cosas y mucha gente, por eso todo lo que yo puedo lo hago sin molestarlo”, señala también.

Cuando llega el dueño se escucha por todo el pasillo “buenos días patrón”, “buenos días Pepito”, “buenos días licenciado”. “Hay meseros que me conocen desde que estaba chiquito por eso sienten la confianza de decirme Pepito” comentó el dueño. “Otros me dicen patrón o licenciado pero siempre con respeto y cariño”. Cuando está en la caja, trabajando con la cajera, pregunta todos los pendientes y no falta algún mesero que se le acerque y le platique algo “ oye Rivera, viste como estuvieron los pronósticos?” y con toda confianza le contesta “ sí patrón no nos sacamos nada”. Los dueños fomentan la unidad y tratan bien a sus empleados uno de ellos comentó “cada temporada compro varios pases para el futbol y vamos invitando a unos y luego a otros, pero eso sí, tienen que ser tigres si no, no”. El tema del deportes es común en sus pláticas.

“El licenciado es muy buena gente, cuando tenemos problemas se lo decimos y él nos ayuda. Recuerdo a un compañero que su hijito se estaba muriendo y él lo sacó del seguro y lo llevó con un doctor particular”. “Todos lo queremos mucho”. También se aplican medidas correctivas aquí, por ejemplo. “Bueno también hay veces que se nos enoja o nos regaña cuando la regamos con algún cliente, pero después nos hace ver que del cliente dependemos y para el cliente trabajamos”.

Si uno de los meseros llega tarde se le pregunta por qué y si no tiene justificante a la tercera se le suspende “yo les digo que no vuelvan a llegar tarde,

pero si reinciden le tengo que decir al licenciado para que él los sancione” señaló la cajera.

Después de escuchar novedades y platicar un rato en la caja el dueño comienza su recorrido del día que es el mismo de la cajera. “Tengo que revisar cuánto desperdicio hubo, cómo está la temperatura del cuarto frío, y el *stock* que tenemos” comentó.

El dueño está todo el tiempo atento a lo que pasa en el comedor. Ya sea desde la caja o desde una cabina que tiene con espejos para que no lo vean y pantallas de televisión de donde observa todas las mesas del comedor por medio de un circuito cerrado “antes que no tenía esa cabina con circuito cerrado me era muy difícil observar cosas irregulares”. Ese circuito le ha servido para detectar robos de servilleteros , ceniceros y hasta menús. “Una vez me tocó ver que una señora se guardaba dos servilletos labrados de madera en la bolsa y no lo podía creer” comentó.

Al dueño le gusta ver que las órdenes estén bien servidas y está atento a ello. Si se da cuenta que alguno de los meseros no recogen sus órdenes listas para servir, éste le pide a otro mesero que le llame al responsable o que se lleve las órdenes del otro “todos nos ayudamos. Si algún cliente me pide algo y no es mi mesa como quiera le sirvo, al licenciado le gusta que nos ayudemos y seamos parejos”.

Los meseros y los barman son los que más conviven. Pero los que están dentro de la cocina tienen un poco más de oportunidad de platicar ya que la gente casi no los ve. “Hay algunos que sí se asoman por el vidrio, sobretodo los gringuitos para ver como están los cabritos asándose” señaló un asador. Ellos

son los que menos tienen tiempo de platicar ya que se la pasan volteando los “chivitos”, como ellos los llaman, y destazándolos en piezas.

“Los asadores son una parte muy importante de nuestro personal ya que deben de tener mucha experiencia y no cualquiera sabe cómo se asa y cuál es el punto especial del cabrito” comentó el dueño.

En ocasiones, el nombre de alguna persona es escuchado por todo el restaurante a través de unas bocinas “aquí en la caja contamos con un teléfono especialmente para los clientes ya que no nos gusta negarles nada, me lo piden y se los presto” dice la cajera. “También hay ocasiones en que alguien llama localizando a algún cliente y yo voceo a la persona para que reciba la llamada”.

Los meseros, ya que tienen su estación asignada, se van poniendo en la puerta para esperar a sus clientes y llevarlos a sus mesas, una vez que ya tiene gente en una de sus mesas se pone otro en la puerta y así sucesivamente.

“Siempre nos gusta recibir a nuestros clientes desde la puerta y hay algunos que sólo se sientan dónde los pueda atender su mesero favorito “yo siento muy padre que me pregunten que donde estoy sirviendo para sentarse ahí”. Les importa tener contento al cliente “ese es el premio para uno, saber que le agrada a la gente nuestro trato y pos a nosotros nos gusta que también nos traten bien, verdad”.

Lo primero que los meseros le ofrecen al cliente son las bebidas, al traérselas les ofrecen el menú “si son clientes frecuentes ni les damos el menú, nosotros tratamos de recordar qué es lo que piden” por ejemplo yo les digo “¿le traemos una riñonadita como siempre?” Además señala “esto los hace sentir muy bien, yo me he dado cuenta que les gusta sentir que son muy importantes

ya que sus caras nunca se nos olvidan". Hay clientes que son muy exigentes, "pero nosotros, tratamos de darles el mejor servicio posible, si los tratamos mal nos quemamos nosotros, quemamos a los patrones y también al restaurante".

Una vez teniendo la orden, los meseros van y la piden por las ventanillas a las diferentes cocinas. "Si es una orden de carne la llevo a la cocina de las carnes, y si es de cabrito pos a la de cabrito". "Cuando es carne lo apuntamos primero en una comanda pero cuando es cabrito lo pedimos y luego se lo cantamos a las anotadoras".

Las salsas se sirven antes de la botana y la comida "cada quien servimos los platos de las salsas para las mesas". Hay dos vasijas grandes con las salsas que las cocineras preparan para todo el día y que están a la mano de los meseros, así ellos sirven la cantidad necesaria para cada mesa "de esa manera se hace más rápido todo, hay veces que los clientes traen mucha prisa y nosotros queremos atenderlos bien, pero rápido".

Cuando el cliente pide la cuenta el mesero se dirige hacia las anotadoras pidiéndoles la cuenta de la mesa "nosotros sumamos la cuenta y hacemos un *ticket*" señala una de ellas. El mesero lleva la cuenta a la mesa, después ya que traen el dinero se le entregan a la cajera; ella suma de nuevo todo, verifica que esté bien la nota, que coincida lo servido con lo cobrado. Lo marca en la caja registradora, cobra y les da el cambio a los meseros, esto en caso de que sea efectivo. Si se paga con tarjeta de crédito, la pasa por la caja electrónica sale el *boucher* y se lo entrega al mesero para que lo lleve al cliente y lo revise. Cada mesero pone su nombre en los *bouchers* que le tocaron manejar. Cuando se lo traen de vuelta a la cajera, ella lo marca en la caja registradora y guarda el

boucher. Todas las cuentas y las notas adjuntas las encaja en un clavo muy grande que está al revés a un lado de la caja.

“Cuando más alboroto hay en la caja es a las tres de la tarde ya que simultáneamente piden las cuentas muchas mesas porque tienen que regresar a sus oficinas”. “Trato de hacerlo lo más rápido posible porque esa es una de las cosas que ofrece el restaurante ‘servicio rápido’ y hasta en las cuentas trato de que eso se refleje” señala. No tiene tiempo ni de sentarse a ninguna hora, “no me puedo sentar porque mi trabajo tiene que ser ágil, además tengo que estar volteando hacia afuera y hacia la cocina para ver que el vigilante esté al tanto de los carros que llegan así como de los asadores, cocineros, tortilleros y lavaplatos, además por buena presencia ante los clientes”.

La cajera maneja una libreta especialmente para observaciones del restaurante, recados para el licenciado, y recados para la cajera del siguiente turno. “Todo se anota en esa libreta” dice. A las 4 p.m. que acaba el turno se toca una campana que señala que el turno de ocho a cuatro ha terminado. Los que tengan turno quebrado que entraron a las doce del día también salen y regresan a las ocho otra vez. Una vez que escuchan esa campana se acercan los meseros ordenadamente y le piden de manera amable que por favor saque los totales de las propinas que cada quien tuvo en los bouchers y ella se los paga en efectivo en ese mismo momento. Después saca un sub-total de la venta del medio día, que se guarda en una caja fuerte, para entregarle la caja a su compañera de la tarde.

A esa hora llega la cajera que está de cuatro a doce de la noche. Recibe la caja, platican unos momentos las dos y ya que se fue su compañera se pone a leer la libreta para ver que novedades y recados hubo. Además, tiene que revisar si hay reservaciones para la noche. El dueño también sale a las cuatro “buenas tardes Aracely, si se ofrece cualquier cosa me llamas” siempre se despide de esa manera. “El licenciado siempre trae prendido su celular y cada vez que se me atora la carreta le llamo y me recomienda que hacer o viene si es necesario”.

A las cuatro también cambia la cajera del módulo la releva su compañera de turno vespertino “nosotros nos turnamos una semana de día y una semana de noche”. No es lo mismo con las cajeras del comedor “lo que pasa es que las responsabilidades que tiene la cajera de la mañana son muchísimas y no pueden rolarse porque se perdería la continuidad a la hora de tratar con los proveedores” señaló el dueño.

De cinco de la tarde a ocho de la noche el trabajo afloja y sólo se quedan ocho meseros en turno. “Como casi siempre a esas horas no hay gente, nos empezamos a rolar para subir a comer cuatro y después los otros cuatro”. Tienen una mesa y sillas arriba de la cocina y generalmente les preparan guisados o quesadillas o tacos que son patrocinados por el dueño.

Mientras el ritmo de trabajo está así de bajo la cajera hace rondas por todo el comedor “reviso los bares, las mesas, que todo esté en orden para comenzar con la cena”. Si se da cuenta que hace falta algo lo anota en la libreta para que mañana lo pidan”

Los meseros son quienes en esos ratos también sacuden las mil y una cosas que hay por todo el comedor. Limpian todas las vitrinas, sacuden los monitos, los animales disecados, los cuadros y preparan las mesas para recibir a la gente que viene a cenar.

“Todos los días sin excepción alguna, a las siete y media el licenciado llama para preguntar por novedades y reservaciones para señalarme cuántos meseros dejar” comenta la cajera.

A las ocho de la noche llegan los meseros que tienen el turno quebrado y preguntan si hay reservaciones para empezar a acomodar las mesas “hay veces que la gente que reserva especifica en que área desea ser atendida” señala la cajera. Ella les dice a los meseros el área y número de personas que están esperando.

Comienza otra vez el movimiento sólo que en un número de gente mucho menor al de medio día “la gente que viene en la noche es más poquita, por eso somos menos meseros y atendemos sólo en un lado del comedor”.

El dueño siempre llega entre ocho y media y nueve de la noche. “El licenciado jamás falta” dice la cajera “es un ejemplo para nosotros porque vemos que ningún día descansa”. Verifica que todo esté en orden, también ve cuántas mesas hay. Después se mete a la cocina para ver cuántos cabritos tienen y si son suficientes de acuerdo con las reservaciones y el día que es “hay días que sabemos que va a venir más gente a pesar de que no haya reservaciones como los días de quincena, festivos o fines de semana” comenta.

Después se dirige hacia el módulo y ve cuántos cabritos tiene si son muchos manda unos al comedor, y si le faltan le manda traer de ahí mismo.

Siempre revisa los cuartos fríos “lo que pasa es que los cuartos fríos son los que me aseguran la conservación de mi materia prima, no los puedo descuidar nada porque perdería mucho”.

Se regresa al comedor y va con el barman que le comenta si hace falta algo, y revisa que las hieleras estén llenas siempre. De ahí va a la caja, se fija si hay algún cliente importante y si no, se mete a la cabina.

A las once cuarenta los meseros ofrecen la última bebida a sus clientes ya que el bar se va a cerrar “así los cliente se dan cuenta que el restaurante ya va a cerrar, sino se quedan hasta tarde”. Si a esa hora llega alguien a cenar se le avisa desde la entrada que sólo hay servicio para llevar.

El velador y el vigilante del turno nocturno llegan también a esa hora. El velador se queda adentro del restaurante encerrado y el vigilante afuera.

“Estando adentro es más seguro porque yo veo si alguien se acerca de mala intención y desde aquí llamo por teléfono a la policía si se necesita”. La cajera hace el corte total de la venta del día y reparte las propinas. “El dinero se lo entrega al licenciado para que lo guarde bajo un sistema de seguridad y al otro día se deposita” dice.

A las 12 a.m. exactas suena otra vez la campanita. Al frente de la puerta principal se empiezan a juntar algunos carros de sitio. “A las mujeres por cuestiones de seguridad les damos la facilidad del transporte a sus casas en ecotaxis, ya que comprendemos que es un horario difícil para ellas; tanto las cajeras como las anotadoras tienen esta facilidad”.

Es así como concluye un típico pero exhaustivo día de trabajo en el Rey del Cabrito.

El Fundador

El fundador, que a partir de un deseo ha logrado crear uno de los más reconocidos establecimientos en la industria restaurantera, comentó que una de sus principales preocupaciones es que escasee la mercancía. Con el auge que existe ahora de restaurantes de cabrito “nos lo estamos acabando” dice.

“Esperamos no convertir a este animal como uno en extinción”.

Respecto a la administración del negocio, el fundador comenta que es absolutamente familiar: “los negocios son muy celosos y hay que cuidarlos”. Es por esto que la administración está a cargo de los mismos hijos del fundador a quienes siempre ha tratado de enseñarles a amar su trabajo, cuidarlo y trabajar en las buenas y en las malas. Siempre les ha tratado de infundir ganas de mantener el negocio con éxito, con buen servicio, con buenos empleados y sobre todo que siempre mantengan la disciplina que los ha llevado a ocupar el sitio que tienen. Además el negocio es para toda la vida “todavía siguen mis hijos y nietos, si Dios quiere”.

Al hablar de sus empleados comenta que cuando entran siempre se les “hecha un ojo” para ver si van a poder con el paquete e invertir tiempo en ellos. Cuando llega un mesero nuevo los dueños hablan con él y le dan consejos de como hacer las cosas, como servir los platos. “Como yo mismo fui mesero, sé todo lo que tienen que hacer y no pueden dudar de lo que yo les recomiende”. Siempre se trata de que estén a gusto y de que aprendan lo más rápido todo lo posible. Dice que sus empleados tienen que seguir una disciplina estricta porque no hay consentidos. A todos se trata por igual y hasta hoy ha funcionado

el sistema de trabajo que llevan. Una cosa, dice, que les preocupa a sus empleados y es no poder cumplir con la disciplina. “A mí siempre me ha mortificado que el dinero que ganen, que en un sólo día puede ascender a los mil pesos, no lo derrochen sino que junten para el futuro. Que no se les haga fácil tirarlo en bebida, por eso si llegan tarde o en mal estado no son aceptados y esto como que los esfuerza a no hacerlo y ahorrar”. Muchos de los empleados tienen casas y carros propios.

El fundador y sus hijos dan el ejemplo, ya que trabajan todos los días del año y es raro que falten. “Siempre he creído que el que ellos vean que estamos aquí al pendiente es la mejor escuela que podemos darles”. Una de las anécdotas por las que recuerda que el estar siempre presente en el restaurante es bueno, es cuando una vez llegaron unos periodistas de El Universal y “yo personalmente elegí los cabritos”, dice, “estaban recién hechecitos, tiernitos, en fin las mejores condiciones para que un cabrito sepa delicioso”. Cuando les sirvieron a las personas sus platillos todos los periodistas los regresaron argumentando que estaba crudo. Lo anterior, recuerda, era porque ellos venían de la Ciudad de México y el cabrito que sirven allá es muy diferente, muy dorado. “Yo me acerqué personalmente y les empecé a explicar la diferencia del cabrito recién asado, creo que me expliqué y me pidieron que les fueran servidos de nuevo los platillos”. También asegura que al final de la comida se le acercaron y agradecieron la atención de haber estado con ellos y de haberles enseñado cómo se come el cabrito aquí en el norte.

La disciplina es básica para cada uno de los miembros del restaurante y eso se nota entre los dueños y los trabajadores. A los empleados los describe

como: trabajadores, honestos, y la mayoría con muchas ganas de salir adelante en la vida.

Desde que inició el restaurante el propósito siempre ha sido dar un servicio y que el cliente se vaya contento. Esa "es una forma de sentirse a gusto, porque no vas a timar a nadie, que el cliente se vaya contento por lo que pagó". Comenta el fundador, don Jesús, que para él la satisfacción más grande es que el cliente se vaya contento. "Un cliente descontento para mí, es como si estuviera marginado, que no estoy caminando". Algunas de las características por las que es exitoso su negocio comenta que son: "en primer lugar el servicio, la higiene, pero sobre todo la calidad que ofrecemos". Remarcó que entre las cosas que ofrece este restaurante a diferencia de otros siguen siendo el servicio, que es muy rápido. Considera que es una cualidad y dice: "si tú llegas a un restaurante que sirve el mejor platillo, pero se tardan una hora para atenderte se le quita el encanto".

Los Directores

Los directores son hijos del fundador. Uno es el director de personal, otro de producción y otro de lo administrativo. Desde otra perspectiva platican del inicio de este restaurante y están de acuerdo en que la idea de darle otro enfoque al cabrito fue necesaria ya que antes se consideraba un platillo para clase media y media baja y no se les hacía justo que los demás se perdieran de esta comida.

Recuerdan que en el otro restaurant, El Cabritero, no tenían oportunidad de expansión debido a la zona y las pérdidas que tuvieron. Coincidieron con su padre en la falta de experiencia en aquel entonces, cuando tenían el otro negocio, para llevar un restaurante. Cuando empezaron el proyecto nuevo deseaban otro tipo de instalaciones con un nombre que de verdad impactara a la gente y obviamente “ siempre estuvimos pensando en el servicio y la calidad”. La sola idea de emprender un tipo de restaurante diferente, grande, con amplios etacionamientos era muy atractiva. Para ese entonces se sentían ya capacitados para sacarlo adelante. “Además sabíamos que era posible cubrir las áreas más importantes nosotros mismos”.

Los hijos ya tenían bien percatados cuáles eran sus puntos débiles y cada uno estaba preparado para atender dichos puntos. Después de seis años, debido al éxito tan grande tuvieron que abrir una sucursal en la avenida Gonzalitos. Ahí estaba otro restaurante que no había corrido con buena suerte, “pero nosotros teníamos plena confianza en nuestro proyecto”. Fue así

como el 8 de noviembre de 1992 surgió esta sucursal. “El éxito de este nuevo proyecto se esperaba, pero gracias a Dios sobrepasó las expectativas”.

El área de personal es atendida por uno de los directores (hijo del dueño) y es además quien se encarga de contratar nuevos empleados cuando hacen falta. También los domingos paga el sueldo a cada uno yendo a cada una de las sucursales.

Cuando es necesario despedir a alguno lo puede hacer cualquiera de los cuatro, el padre o los hijos, solamente se debe consultar o en dado caso avisar a cada uno de los mismos para que no haya confusiones. “Todo lo hacemos de acuerdo y si es posible lo comentamos con anterioridad”. Para conseguir nuevos empleados se ponen anuncios en el periódico solicitando ya sea para mesero o lavaplatos. Si se trata de cajeras de preferencia se busca recomendadas por las mismas ya que ese puesto es de mucha responsabilidad y se le tiene que dar mucha confianza ya que se enteran de casi todo el movimiento que hay dentro de la empresa.

Otro de los hijos es el encargado de la sucursal Gonzalitos y de todo lo referente a la administración del restaurante. Todo lo que son pedidos él es el que se encarga de autorizarlos, de tratar con los proveedores, de revisar los cuartos fríos, de mandar a hacer toda la papelería para llevar un control exacto, entre otras cosas. Las cosas que se surten casi a diario son la verdura, los refrescos, hielo, carne, tortillas, vinos, servilletas, quesos y dulces de leche. Cada una de estas cosas son repartidas por diferentes proveedores en cada una de las sucursales. Además todos los días se presentan diferentes tipos de problemas que tiene que saber sobrellevar. “Si se descompone en el neon, si se

va la luz, si no funciona el clima, si falta algo que no me hayan pedido, si algún proveedor me queda mal, tengo que saber lidiar con eso y más". Todos los días tiene que revisar que los climas estén en buen estado, que el neon esté funcionando bien, que no falte nada. Los mantelitos individuales tienen que estarlos cambiano cada seis meses ya que se desgastan mucho y "hay clientes que los picotean con el cuchillo o los tenedores". Los servilleteros y saleros también se surten muy seguido al igual que los cubiertos.

Todos los días a las siete de la noche llama por teléfono para preguntar si hay novedades, si hay reservaciones o algún contratiempo que haya sucedido en las horas que no está presente en el restaurante. Pregunta cuántas mesas están ocupadas y en ello se basa para dar la orden de cuántos meseros son necesarios para que se queden a trabajar en la noche. Dependiendo de los días que sean, los asadores saben cuántos cabritos poner a asar. Los domingos son días seguros de lleno total y siempre se preparan con suficientes cabritos para que "no nos alcancen". "No nos alcancen" es un término que los dueños usan para decir que se acaben lo que tenían preparado y que ya no haya cabritos asados. Cuando sucede lo anterior se llaman por teléfono y se piden ayuda. Mandan cabritos asados de una sucursal a otra. Asimismo a las doce de la noche todos los días le hablan por teléfono al administrador para darle el corte total del día y avisar que ya van a cerrar.

Para los hijos del fundador las principales preocupaciones siempre han sido dar la mejor calidad posible, atención excelente al cliente, comodidad; pero sobre todo que la gente se vaya contenta y siga prefiriendo venir a este

restaurante, “la mejor publicidad que puede uno tener es que la gente diga, si quieres comer un buen cabrito o carne asada, ve al Rey del Cabrito”.

En este restaurante prevalece el tipo de administración familiar. Uno de ellos comenta “mi papá se encarga de las finanzas, mi hermano mayor se encarga de los recursos humanos, mi otro hermano se encarga de surtir la mercancía del rastro y yo me encargo de lo que son las labores administrativas”. “A pesar de ser una empresa familiar, aún así no se pierden las características de una empresa mucho más grande y con muchísimos más empleados” señala uno de ellos. Los lineamientos y formas de distribuir el trabajo son similares a los de una gran empresa. Están todos de acuerdo en que si uno de ellos quisiera abarcar todas las generalidades de un restaurante no alcanzaría a dominar completamente su área específica, creen que conforme se dividan el trabajo pueden profundizar y especializar mucho más.

Lo que consideran que más les ha enseñado su padre es que se necesita mucha disciplina para estar en un negocio tan grande, además muchas ganas de hacer las cosas bien. “Siempre estar pegados al negocio, no importa el tiempo que se lleve, sin tener horarios, en pocas palabras”. Para los hijos ha sido de gran ejemplo el fundador, “se lleva muy bien con los empleados y lo que más le importa es que los clientes se vayan contentos y a nosotros nos gusta eso de su forma de llevar el negocio”. Comenta uno de los hijos que su padre, ajeno a todos los conceptos intelectuales de la administración, ha podido llegar a las mismas conclusiones que una persona egresada de alguna universidad del extranjero o aquí en México, pero a través de la práctica.

Consideran que algunas de las características que admiran o quisieran imitar de su vida como empresario es su voluntad “la voluntad hace que cualquier obstáculo que aparente ser muy grande, se vea disminuído, y en la práctica lo puedes manejar fácilmente” señala. Mencionan también que el amor al trabajo que tiene su padre es de gran ejemplo.

Cuando hablan de los empleados, los tres hijos se refieren a ellos como un equipo profesional, eficientes, han batallado para poder integrarlo pero lo han logrado. En el restaurante de la avenida Gonzalitos se cuenta con un personal de 54 personas en total y todos cumplen con sus obligaciones y metas fijadas para cada cliente que atienden a diario. “Casi a ninguno le importa trabajar arduamente, y si tienen que cubrir horas extras o turnos dobles lo hacen”. También dicen que tienen mucha disciplina cosa que ellos tratan de inculcarles con el ejemplo.

Cuando llegan empleados nuevos “se platica con ellos y se les dice en que forma se trabaja. Se les pone a prueba dos semanas para ver si ellos se sienten a gusto y para ver como se desempeñan, al final les preguntamos cómo se han sentido y que si les gusta el trabajo; si la respuesta es positiva se les contrata y se les fija un turno” comenta uno de ellos. Los hijos tanto como el padre han desarrollado una sensibilidad hacia la persona y en la mayor parte de las ocasiones con sólo ver la cara de las personas que llegan pidiendo trabajo saben si les van a responder como ellos desean.

De la misma manera con los clientes también perciben si son buenos o malos clientes. “Tienes que estar bien abusado y ver cuando tienen cara de sospechosos, de que no traen dinero para pagar la cuenta, de que son

problemáticos y de veras que casi siempre le atinamos”. Entre los clientes que tienen se cuenta con personas que van desde clase media hasta clase alta. Se pueden ver de vez en cuando artistas, cantantes y figuras públicas de gobierno. El tiempo en que se estuvo realizando este trabajo el Presidente Ernesto Zedillo estuvo en Monterrey en más de tres ocasiones y en las mismas siempre pidió que se le llevara cabrito de este restaurante. “Siempre que viene el presidente hacen grandes comidas o cenas para los servidores públicos y a nosotros nos compran el cabrito”. Aunque vaya gente importante no se hacen distinciones con los demás clientes. Todos reciben la misma atención y servicio. “Todas las personas merecen lo mejor y aquí no se hacen excepciones”.

Los hijos del dueño están de acuerdo en que el propósito principal del restaurante es seguir manteniendo la calidad del servicio que tienen hasta ahora, comenta uno: “Y ¿por qué no? expandernos más, si se puede, pero siempre manteniendo el buen nombre y un prestigio a nivel internacional”. Mejorar en todo lo posible la administración y el servicio. Lo anterior se pudo percibir en la realización de este trabajo, ya que siempre están los dueños al pendiente de todo. No dejan de ir a trabajar ningún día, inclusive los festivos como el 1° de enero, 31 de diciembre por mencionar algunos. “Esos son los días fuertes para nosotros y no podemos despegarnos”.

Sólo uno de los hijos menciona que el propósito principal del restaurante cómo de cualquier empresa, dice, es el dinero. “Sería muy falso decir que es sólo por servicio a la comunidad” señala. “Creo que en el sistema capitalista en que vivimos hay muchos propósitos en uno, con el propósito de ganar dinero, conseguimos muchos propósitos, es decir, trabajamos, nos especializamos y le

damos a la gente todo lo que sabemos”. Sin embargo comentó también que siempre están atentos a lo que el cliente pida y tratan de mejorar las cosas que soliciten.

Algunas de las características por las que los dueños piensan que han tenido éxito entre la gente son la calidad del producto que venden, la comodidad del amplio establecimiento, y por último el servicio que tienen, que es bastante rápido y eficaz. Uno de los directores comentó que el tipo de servicio podría compararse con los de *fast food*, que en este caso sería como un McDonald’s, por ejemplo. El personal que atiende aquí también tiene mucho que ver, así como los asadores y las cajeras.

Sobre las cosas que ofrecen al público a diferencia de otros establecimientos están de acuerdo en que en primer lugar es la calidad del cabrito y las carnes que manejan. “Yo les puedo asegurar cien por ciento que nadie la ofrece. Desde el rastro de la ciudad, mi hermano selecciona todo el cabrito supremo y ese es el único cabrito que servimos aquí”. Los asadores son especialistas en asar cabrito. “Darle el punto de cocción correcto es muy difícil y para contratarlos no es nada fácil, ya que tienen que tener mucha experiencia”. También creen que el servicio rápido y la comodidad del establecimiento que está a la disposición los 365 días del año son algunas de las cosas que los hacen sobresalir entre otros restaurantes.

Una anécdota que recuerdan con gusto los hijos del dueño es que estando una vez en el aeropuerto de la ciudad de Los Angeles vieron a una señora con tres cajitas del restaurante, cuentan que se acercaron a ella y le preguntaron a dónde lo llevaba y les dijo que a Detroit, “es impactante hasta

donde puede andar el buen nombre del restaurante y que la gente lo considere como un regalo muy bueno". Otra anécdota que les causó mucho gusto es que viendo la televisión uno de ellos, contempló una entrevista a una persona importante a quien le preguntaban qué comía cuando visitaba la ciudad de Monterrey y respondió "cabrito, en El Rey del Cabrito", que lo recomendaba ampliamente, "has de cuenta que fue un anuncio, pero lo hizo sin fines de lucro", señala uno.

Meseros

Los meseros son una parte fundamental del negocio y esto es reconocido totalmente por lo dueños. Con su presentación, actitud y servicio es como se ganan la vida y su trabajo. Las personas que trabajan aquí, trabajan en serio. No hay tiempo libre en todo el turno y tienen que estar al tanto de todo lo que se ofrezca. Además si tienen que trabajar más de lo que señala su turno lo hacen sin quejarse. Son disciplinados y ordenados.

El ambiente de trabajo que se respira entre ellos es saludable y de cooperación. Se puede percibir que también los une la amistad. " Todos somos amigos y nos ayudamos" comenta uno. No hay jerarquías, todos son meseros, sin embargo se puede detectar que hay uno o dos a los que se les tiene que pedir el visto bueno o que son quienes informan todo lo que ocurre en el restaurante a los dueños. Tienen una autoridad implícita, que sin necesidad de diferenciar por el puesto ejercen las actividades como de capitán de meseros. Se le obedece, se le avisa todas las cosas, lo ponen de intermediario entre los dueños y el resto de los meseros cuando es necesario, ya que todos tienen acceso a hablar con los mismos, pero que en ocasiones por vergüenza o alguna otra cosa no lo hacen.

Las personas que ejercen cierto tipo de autoridad tienen más tiempo trabajando con los dueños y tienen conocimiento de todo el movimiento dentro del restaurante. Se les ha dado la confianza que ellos mismos se han ganado por méritos propios y los demás lo respetan. Si se necesita que estén al pendiente lo están siempre, y pueden los dueños contar con ellos para todo.

Todos los días llegan y revisan el “rol de mesas”, como ellos le llaman, que es donde se sitúa a cada mesero con la estación de mesas que le fue asignada. “Cuando ya vimos que estación nos tocó vamos a limpiar y preparar nuestras mesas”. Cada quien se encarga de limpiar el área que le toca; las sillas, las mesas. También preparan los cubiertos, llenan los servilleteros, saleros, palillos y mantelitos individuales.

“Todos cooperamos unos con otros”. Si uno termina y está listo para recibir atender sus mesas y aún no ha llegado la clientela se acerca a otro compañero y le ayuda a terminar lo que le falta o a limpiar ventanas, la entrada o sillas. Cuando son las 12 del día todos están listos para atender a sus mesas y hasta las cuatro de la tarde más o menos se empieza a despejar el restaurante.

En general, los meseros opinan lo mismo unos de otros: “Pues nos llevamos muy bien todos”, “Todos nos respetamos”, “Somos un buen equipo” son algunas de las frases que mencionaron. Hubo quien hizo notar que hay algunos con más iniciativa que otros, pero que tratan de que todos tengan iniciativa propia. Todos platican muy bien mientras preparan sus mesas antes de que llegue la gente, bromean y se apuran unos a otros a servir rápido los platillos.

“Esta empresa” es un término que muchos de los meseros utilizan al referirse al restaurante. “Esta empresa es muy sencilla” señaló uno de ellos al referirse a la adaptación de nuevos empleados. De pronto unos se refieren a la disciplina que se lleva en el negocio como sistema de trabajo, cosa que nunca se ha manejado en ese término. Cuando llegan nuevos empleados tratan de decirle como hacer las cosas y como atender a la gente. Le platican sobre la

historia del restaurante. “Nos impacta mucho la manera en que nuestro patrón ha ascendido, pues él era igual que nosotros pero ha trabajado tanto que mire hasta donde ha llegado” comento uno.

Sobre las motivaciones que tienen los meseros en este restaurante sobresalen algunas. Principalmente se sienten a gusto trabajando en él porque todos se llevan bien y existe buen ambiente de trabajo. Además la remuneración económica es bastante alta, ya que las propinas que reciben son netas, sólo le reparten un diez por ciento a los que están en la cocina, además del sueldo. Uno de ellos comentó que la facilidad de conseguir trabajo en cualquier otro restaurante es bastante factible una vez habiendo trabajado en éste.

La forma en que se llevan con los dueños también es una de las cosas que les agrada a los meseros “puede uno tener un problema y recurrir a ellos, siempre nos ayudan cuando los necesitamos”. “Son accesibles y podemos platicar con ellos” refiriéndose a los dueños, comenta uno. Señalan que el trato que reciben los hace esforzarse más y al ver que ellos siempre están trabajando sienten el compromiso de responderles igual, trabajando.

El respeto que tienen por la disciplina que impera en el restaurante se percibe desde el momento en que no faltan, no llegan tarde, atienden lo mejor posible al cliente, nunca tratan de pasarse de listos pues saben que haciendo eso sólo pierden ellos mismos. Ganarse la confianza de “sus patrones”, como ellos les dicen, es lo que más desean. Además conservar sus trabajos es muy importante “la situación está muy difícil y qué mejor que tener un trabajo seguro donde nunca falta clientela” señala.

Respecto a las cosas que pueden preocuparles son pocas algunos de ellos comentó que lo único que teme es que algún día desaparezca esa sucursal, pero en general lo que más les preocupa es conservar sus trabajos. Todos estuvieron de acuerdo en que los problemas de la casa se quedan en la casa; no suelen mezclar problemas personales con el trabajo. “Siempre venimos dispuestos a enfrentar los problemas que se puedan presentar durante el día de trabajo”.

La disciplina es algo que no se puede quebrar en esta organización y los meseros saben llevarla al pie de la letra de modo que se ha convertido en una especie de reglamento, no formalmente escrito pero sí repetado como tal. Todos cumplen con sus obligaciones y saben que de esa forma sus trabajos están seguros, así como su relación con los dueños.

En los pocos ratos libres que tienen comen, juegan y platican. Ahí se preparan comida o comparten su lonche. Mientras sucede lo anterior siempre hay meseros en guardia esperando que llegue alguien a comer para atenderlos.

Siempre que los meseros platican sobre sus patrones, como ellos les llaman, se escuchan comentarios agradables. La forma en que pueden platicar con los dueños es accesible y “siempre están dispuestos a escucharnos” dicen. El ejemplo que les han dado a todos lo que trabajan aquí es más fuerte que todas las recomendaciones que puedan recibir sobre cómo deben de trabajar. “Ellos son quienes ponen el ejemplo, son trabajadores y no hay día que no estén aquí”.

Todos los meseros acuerdan que lo primero para sus patrones es la disciplina y repiten que ellos se la han transmitido a través de su forma de llevar

el restaurante. La constancia que los dueños han mostrado siempre les impacta de tal forma que tratan de no defraudarlos trabajando lo que sea necesario. No hay un sólo mesero que no hable acerca de la disciplina del restaurante “Aquí sí eres disciplinado llevas las de ganar” menciona uno. Cuando los dueños se trazan retos nuevos los primeros que hacen todo lo posible para que se cumplan son los meseros.

En el tiempo que se estuvo realizando este trabajo hubo un cambio sorprendente en todos los meseros. Un día un mesero le comentó al encargado de esta sucursal que en otro restaurante los meseros se habían quitado el bigote. El licenciado le contestó que era una medida de higiene y que sería bueno que todos hicieran lo mismo. No se lo pidió, sólo hizo el comentario. Al otro día llegaron todos los meseros que tenían bigote sin bigote. “Quisimos darle esa sorpresa al licenciado”. Al ver el cambio de imagen en los meseros, los felicitó y agradeció que hicieran ese sacrificio por la imagen del restaurante.

Cajeras

El trabajo de las cajeras es de gran responsabilidad y requiere de mucha disponibilidad en el horario. Son dos cajeras por turno, una en el comedor y otra en el módulo de comida para llevar. La cajera del comedor entra a las siete de la mañana, revisa si hay recados del día anterior. Inmediatamente después va hacia las bodegas a revisar el inventario de refrescos y cerveza y de abarrotes; de lunes a sábado se surte todos los días. Dependiendo de la existencia que haya, la cajera hace el pedido en unas hojas especiales para eso. La cajera del módulo llega a las 8 de la mañana y se pone a ayudar a la cajera del comedor a hacer todos los inventarios. También revisan los cuartos fríos “llevamos apuntes de las temperaturas”.

La cajera del comedor siempre está atendiendo los teléfonos, revisando y pagando las notas de los diferentes proveedores, así como también las de los comensales. Lo mismo hace la cajera del módulo sólo que la comida es para llevar exclusivamente y hay clientes que llegan temprano por la mañana. Tiene un poco más de contacto directo con la gente ya que la misma paga su cuenta en persona a diferencia del comedor, los meseros son quienes se encargan de llevar las cuentas y pagarlas a la caja.

Las cajeras del turno de noche hacen exactamente lo mismo con excepción de los inventarios que se hacen únicamente por las mañanas.

Todas ellas opinan de todos sus compañeros que son bastante respetuosos con ellas y además “nos llevamos muy bien todos”. No tienen mucho tiempo para platicar, pero en todo momento se muestran atención y son

muy serviciales unos con otros. “No tenemos conflictos, y me gusta mi trabajo porque no es muy rutinario, siempre se presentan cosas nuevas” afirma una de ellas.

Sobre las cosas que las motivan a trabajar en este restaurante destacaron algunas como: “La ubicación es muy cómoda y me queda cerca de la escuela”; “Me gusta tratar con mucha gente y aquí vemos de todo tipo”; “Se trabaja muy a gusto”. Todas están de acuerdo en que el trabajo es agradable y además bien remunerado. A pesar de no tener día de descanso, ninguna tiene queja sobre eso. “Nos dan vacaciones una vez al año, pero nos pagan muy bien”.

Se puede señalar que sobre ellas recae mucha responsabilidad ya que cuando se presentan circunstancias difíciles deben de tomar decisiones. En dos ocasiones mientras se estuvo haciendo este trabajo, unas personas no tenían dinero para pagar la cuenta y la cajera tuvo que llamar a la policía. “Les, preocupa tener que lidiar con cosas ajenas al trabajo como por ejemplo la luz aquí en esta zona se va mucho la luz y tenemos muchas veces que empezar el día sin luz y sin agua por consiguiente, ya que no trabajan las sisternas”. Otra de las preocupaciones que siempre tienen es que los proveedores queden mal con los pedidos o equivocarse al hacerlos. Aunque, lo anterior se da con poca frecuencia según la nota de campo.

Del fundador y los hijos opinan que son muy trabajadores todos. “Siempre están aquí y son muy disciplinados”. Dicen que han aprendido mucho de ellos y admiran la forma en que han logrado lo que tienen. “ Son muy tenaces y se fijan grandes metas”. El trato con la gente es cosa que señalan que también han

aprendido de ellos, “nunca generalizan, a cada quien le dan un trato distintivo y eso me gusta”.

A pesar de ser un trabajo pesado, el de las cajeras, todas trabajan en armonía y siempre están dispuestas a doblar turnos si es necesario. Son puntuales y no se van del restaurante hasta que la última mesa se haya desocupado. Son responsables y comentan que tratan de mejorar y superarse día con día.

Asadores

Hablar de los asadores en El Rey del Cabrito es como revelar gran parte del secreto del éxito en su platillo principal. Para llegar a ser un buen asador de cabritos tienen que pasar años según comentan los dueños así como también los asadores mismos. Aprender a asar cabrito no es nada fácil ya que tiene un punto exacto de cocimiento y en este restaurante lo han logrado. Cabe señalar que el fundador ha sido clave en la enseñanza del asar cabrito ya que desde sus inicios ha estado involucrado en todo el proceso de operación en la cocina.

Una de las cosas que distingue a los asadores es su limpieza en la cocina. “Todo empieza por la limpieza” señala un asador. Todos los días lo primero que hacen al llegar a su área de trabajo es limpiarla. Una vez hecho lo anterior se ponen a hacer un inventario de la existencia que sobró de un día anterior. Después hacen un lista de todo lo que les falta para ir por ello al cuarto frío. Cuando ya no les falta nada empiezan a poner el carbón, a ensartar los cabritos en las varillas y a ponerlos a asar.

Entre los asadores hay unos que hablan más que otros, pero todos se llevan bien. En su mayoría, han trabajado para otros restaurantes anteriormente, pero de la misma especialidad. “Para enseñar a alguien a asar cabrito nos tardamos mucho, ya que a veces por fuera se ve que está listo y lo tumban y está crudo por dentro”. Cuando desensartan a un cabrito de la varilla comúnmente entre ellos se maneja el término tumbar. “Aquí no podemos hacer como que sabemos asar si en realidad no sabemos, ya que todos los patrones saben asar cabritos” señala uno.

Sobre sus demás compañeros de trabajo opinan que son excelentes compañeros y todos trabajadores. Al referirse a su trabajo lo hacen con gran gusto y les agrada estar trabajando aquí. “Me da mucho orgullo estar aquí, porque mencionar la casa El Rey del Cabrito es otra cosa”. Conservar su trabajo es lo que más les preocupa ya que el prestigio de este restaurante es importante para ellos.

Otra de las cosas que comentaron que les preocupa es la gran competencia que se está extendiendo en esta ciudad. “Hace muy poco tiempo que el cabrito está teniendo mucho auge en esta ciudad y han abierto muchos restaurantes, y la gente tiene más opciones para ir a comer”. Sin embargo aseguran que es difícil que otro establecimiento les gane ya que la experiencia cuenta muchísimo y este restaurante tiene ya muchos años que lo respaldan como uno de los mejores en su especialidad.

Resalta en la opinión de los asadores lo mismo que mencionan todos los demás empleados del restaurante sobre el fundador y sus hijos “lo que más he aprendido de ellos es su disciplina y su constancia, ellos nos enseñan dándonos el ejemplo”.

A manera de resúmen de este capítulo podemos concluir que esta organización está conformada por grupos claramente identificados y diferenciados entre sí -directores, meseros, asadores y cajeras.

Los directores influenciados por la personalidad del fundador y con su experiencia no sólo de dirigir el restaurant, sino iniciarlo, han sabido establecer elementos culturales que los otros grupos constituyentes han asimilado.

Los meseros están concientes que en su trato reflejan la personalidad del restaurant y es por ello que siempre se presentan limpios y listos para atender al cliente.

Los asadores colaboran teniendo su área de trabajo con higiene y respaldan el buen nombre del restaurante ofreciendo al cliente la especialidad de la casa en su exacto punto de cocción.

Las cajeras han seguido la enseñanza que los dueños les brindan de ser responsable en su trabajo, dar una buena imagen, estar al tanto de todo lo que suceda y atender siempre de buena manera la cliente.

Capítulo V

CONCLUSIONES

El título de este trabajo se determinó una vez finalizado el análisis de los datos. “Presencia y ejemplo de los fundadores: Elementos centrales en la cultura organizacional de una empresa familiar”, es el título que emergió de la investigación de campo y representa lo que se encontró al buscar describir la cultura organizacional de una empresa familiar en Monterrey, México. Y las conclusiones a las que se llegaron no hacen más que intensificar el significado del título que presenta este trabajo.

En este trabajo se trata un tema poco explorado por la literatura que es el de cultura organizacional en empresas familiares. Lo anterior fue la motivación para la realización de este trabajo y como objetivo principal se planteó descubrir si en un negocio de índole familiar impera una cultura homogénea. Se considera que la cultura es homogénea cuando los miembros comparten modelos, patrones y similares formas de comportamiento que hacen que éstos perciban una misma realidad.

La forma en que se llevó a cabo este estudio de caso fue por medio de entrevistas y notas de campo, así como revisión de literatura referente al tema como apoyo. Se recopilaron datos de diversas fuentes de información y se utilizó la triangulación de métodos. El reporte final está basado en la correlación que los datos presentaban según fuentes y métodos.

La primera de las preguntas que guiaron el trabajo fue respecto a las características organizacionales y culturales de una empresa familiar del ramo restaurantero en Monterrey. En la literatura elegida como apoyo a este trabajo se encuentra un apartado donde hace mención el autor Silverman (1990) de las características generales que posee el fundador de una organización.

Por medio de los resultados se puede concluir que el fundador de este restaurante es una persona que posee dichas características. Es una persona con visión del futuro; que además gusta de plantearse nuevos retos y metas cada día; es seguro y en el pasado trabajó para otras personas; es emprendedor; es valiente, decisivo y tiene un alto grado de creencia en el beneficio del trabajo.

A los hijos les ha sido transmitido por su padre la necesidad de crear fuentes de trabajo autosuficientes para ellos, como para los hijos de sus hijos en un futuro. Estar presentes siempre en el restaurante es parte del trabajo que cada uno de los dueños realiza y en esa presencia la familia considera que está gran parte del éxito que han logrado. Amar su trabajo es cosa que los dueños tienen siempre en mente, tratan de mejorar y sobresalir día con día.

Para los dueños la importancia que tiene la familia en el negocio es primordial, ya que saben que si algo imprevisto surge pueden recurrir a los mismos miembros de la familia y van a ser apoyados. Esto último se percibe con el sólo hecho de observar y presenciar la forma en que se relacionan uno con el otro. Se respetan y se comunican cualquier decisión que puedan llegar a tomar. Ejemplo de esto es la forma en que están repartidas las funciones

administrativas del restaurante. Así como las relaciones de ayuda entre el personal de diversas sucursales.

Entre las cosas que sobresalieron en este trabajo son las relaciones interpersonales entre los dueños y empleados. Existe una identificación plena de los empleados con la organización y esto se deja ver en su modo de actuar, de referirse a los dueños, de trabajar, de ayudarse y relacionarse entre ellos.

La identificación de los empleados con el fundador del restaurante es motivación en sí para ellos mismos, ya que ven realizado en él el sueño que cada uno de ellos tiene. Además, ven que de la misma forma en que ellos están trabajando lo está haciendo el fundador y sus hijos. El ejemplo que dan a sus empleados es de trabajar todos los días, ser disciplinados, ser justos, imparciales, ser ordenados, ser estrictos cuando así lo amerite la situación entre otras cosas. El concepto que los empleados tienen sobre sus jefes es general y están de acuerdo en que son unas personas trabajadoras, disciplinadas, tenaces y exitosos.

Para los dueños el empleado ocupa un sitio especial e importante. Cuando tienen alguna necesidad son atendidos y personalmente los alientan a seguir adelante. Si alguno de los empleados sufre algún accidente de inmediato se le da auxilio y le proporciona lo que necesite. Al referirse a los empleados los dueños siempre lo hacen diciendo: "son muy trabajadores y disciplinados". Así mismo si un nuevo empleado llega, tratan de que se sienta a gusto y aprenda rápidamente sus labores. Generalmente son los mismos dueños quienes lo encaminan y aconsejan sobre su trabajo.

Shein (1985) señala que la cultura organizacional de una empresa es integrada por supuestos, valores y normas de comportamiento. Dentro de la cultura de este restaurante se encontraron dichos supuestos, valores y normas.

Los principales supuestos son los siguientes: Los dueños y los empleados están convencidos que el restaurante es de los mejores de la ciudad; La forma en que se asa el cabrito es insuperable; Al patrón no se le puede engañar porque él también fue mesero y conoce exactamente cada uno de los puestos del restaurante.

Los valores que poseen tanto dueños como empleados son: La disciplina, la honestidad, el empeño, el servicio al cliente y la higiene. La familia, la estabilidad, no tener vicios, cuidar el dinero, ser respetuosos y considerados entre otros.

Entre las normas que rigen el trabajo diario de empleados y dueños están cumplir con la rutina de limpiar mesas y lugar, adaptarse al rol de mesas que les corresponda. Asimismo atender y sentar a los clientes como vayan llegando, ayudarse entre ellos a servir a los clientes aunque no sean de su rol de mesas. No crear conflictos y llevarse bien para crear un ambiente de trabajo agradable.

La segunda pregunta hace referencia a qué grado de homogeneidad presentan los elementos que conforman la cultura organizacional de una empresa. El grado de homogeneidad que presentan estos elementos es alto y los resultados lo muestran por sí mismos.

La disciplina, la honestidad y el empeño son los valores que más se reflejaron poseer tanto dueños como empleados de este restaurante. Todos han hecho de la disciplina una especie de código reglamentario en el trabajo.

En todas las entrevistas realizadas el término disciplina fue usado con frecuencia. Nunca ha sido formalizada ni la tienen escrita como un reglamento, sin embargo ha sido implantada por los dueños de tal forma que todos tratan de cumplirla y se resisten a quebrantarla.

De la misma forma, no existen niveles específicos en los puestos de meseros, pero sobresale siempre uno que es considerado como capitán de meseros. Aún sin tener nada que lo distinga o avale como tal, es respetado por todos sus compañeros. Los dueños le tienen confianza para quedarse a cargo en el restaurante mientras ellos no están con la plena seguridad que si surge algún imprevisto se los comunicará de inmediato.

Tanto para los dueños como para los empleados el cliente es lo más importante. Lo que más desean ambos es que el cliente esté en un lugar agradable, ofrecerles la mejor calidad en la comida y que siempre se vayan satisfechos por el buen servicio. El fundador les ha inculcado que en cuanto llegue un cliente, éste sea atendido inmediatamente, ya que eso habla bien del establecimiento.

Para los empleados además de representar gran parte de sus ingresos, el cliente es considerado como un elemento primordial para que el restaurante siga adelante. Buscan de cualquier forma complacerlo y atienden sus sugerencias. En ocasiones se presentan clientes déspotas y groseros, más no por ello pierden la idea de lo que quieren: servir con calidad. Cuando se encuentran en situaciones delicadas con clientes difíciles tratan de sobrellevarlas de la mejor manera.

La higiene es considerada por todos cómo elemento indispensable. Tanto el comedor, como las cocinas y el módulo de comida para llevar permanecen limpios todo el día. El trabajo de limpieza es compartido por todos y si uno termina le ayuda a otro. Además no sólo el restaurant está en excelentes condiciones, sino que los empleados siempre acuden a trabajar aseados y arregalados. Los meseros con sus uniformes siempre limpios así como los cocineros con sus delantales y gorritos y las cajeras pueden traer la ropa que deseen, siempre y cuando den buen aspecto, ya que están al frente del restaurante .

Por último, la tercer pregunta que guió este trabajo consitió en señalar las características que hacen que los elementos tengan ese grado de homogeneidad. Las características más sobresalientes se explican a continuación.

Una de las características que hacen posible la homogeneidad en la cultura de este establecimiento es la presencia constante de los dueños en turnos adecuados. Los dueños no están presentes todo el día, pero sí gran parte de él. Para los dueños no existe alguien que les llame la atención si no van a trabajar, pero son ellos mismos los que constantemente quieren estar presentes.

El ejemplo que dan los dueños a los empleados con su presencia es significativo, ya que ellos hacen lo que ven, y aquí lo que ven es trabajo. El estar presente significa para ellos estar enterado de todo y sólo de esa forma pueden estarlo. Cualquier cosa que suceda o se presente están para resolverla. Los empleados pueden acudir a ellos para pedirles consejos, ayuda o

sugerencias, aunque no sólo cosas de trabajo se tratan, también en ocasiones platican e intercambian opiniones sobre asuntos. Por ejemplo comentan los últimos sucesos en las noticias y deportes así como también problemas personales.

La confianza que los dueños han manifestado hacia sus empleados permite que éstos sienten libertad de poder acercarse con plena confianza sabiendo que van a ser escuchados y si necesitan algo, ayudados. Las vías de comunicación son cortas, es por ello que no es fácil que se mal interpreten comentarios, decisiones u órdenes que den los dueños. Todos están atentos a las disposiciones que dé el dueño para seguirlas al pie de la letra.

Otra de las características importantes es la identificación con el fundador. Tanto los hijos como los empleados de éste saben que pueden absorber mucho los conocimientos del fundador. Todos los empleados saben cuál es la historia del restaurante y la transmiten a los nuevos empleados. La forma de trabajar de los dueños es admirada e imitada por los empleados. Siguen el ejemplo trabajando tanto como sea necesario porque saben que tendrán sus remuneraciones, algunas económicas, pero sobre todo de confianza y estabilidad en su trabajo.

La estructura organizacional es una característica que se ha dado de manera tácita. No está formalizada, ni existe un organigrama que especifique que puesto ocupa cada uno de los hijos del dueño y el fundador mismo, sino que cada uno se ha ido especializando de tal forma que ahora cada uno se desempeña en esa especialidad y el restaurante sigue su marcha.

Los métodos de socialización no están por escrito, sino que por observación y paso de la información verbalmente es como se capacita a los empleados y éstos aprenden a comportarse como los dueños desean que lo hagan. Es por medio de esta observación y la experiencia que también aprenden a seguir la disciplina que impera en el restaurante.

Todos los empleados son seguidores fieles de la disciplina, aunque también lo son los dueños. Ésta, consiste en no faltar, no llegar tarde; presentarse siempre en buen estado; mantener las instalaciones así como su persona limpias; atender rápido y eficazmente a los clientes; trabajar en días festivos y domingos; no tener un día libre; gozar de vacaciones una vez al año; cubrir turnos, en ocasiones, de 12 horas; respetar a cada uno de los compañeros de trabajo; estar siempre de pie entre otras muchas cosas.

En resumen, se puede afirmar que en una empresa de índole familiar como lo es "El Rey del Cabrito" existe una cultura homogénea y que las características que la hacen serlo son impresas por los mismos fundadores. Los hijos han sido una parte fundamental en el crecimiento de esta empresa y han absorbido de su padre los conocimientos necesarios para poder desarrollarse personalmente en forma igualmente exitosa.

Los empleados de este restaurante admiran e imitan la forma de trabajar de sus patrones y se les ha inculcado el buen modo de vida, sin excesos y sin vicios. El ejemplo que reciben hoy por hoy es de trabajo, servicio, tenacidad, lograr metas y triunfar.

La forma en que el padre ha transmitido a sus hijos la importancia de trabajar para ellos mismos ha sido en gran parte la razón por la que ellos dedican su vida a mejorar y superar lo ganado hasta hoy.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Debido a las respuestas obtenidas por medio de este trabajo es recomendable que se siga explorando este campo de la cultura organizacional : Las empresas familiares. Este tema podría adquirir importancia a través de estudios de caso y posteriormente llegar a probar teorías.

La mayor parte de las empresas en México han sido fundadas por familias y sería interesante que se les pudiera mostrar claramente cómo es que se comportan las organizaciones familiares. Qué características tienen los fundadores así como los hijos de los fundadores. Además que se puedan estudiar los elementos y características que conforman a las organizaciones familiares.

Sería interesante que estos estudios empezaran a hacerse en Monterrey y que se difundieran de tal manera que de otras ciudades se interesen en dichos estudios y se abra un nuevo campo de trabajo para los asesores externos de cultura organizacional.

Los enfoques de estos estudios podrían variar con temas como: ¿ Cómo puede una familia imprimir su cultura en una organización nueva? ¿Podría una empresa familiar generar patrones culturales traspasables a otras empresas? ¿la cultura organizacional familiar es la clave para el éxito de la empresa? éstos puntos por nombrar algunos de los enfoques que se podrían dar, más hay aún mucho campo posible de explotar.

El campo de estudio es amplio en esta ciudad, pero de ser necesario, se recomienda buscar empresas familiares ya sea en su punto de inicio o en pleno desarrollo en otras ciudades.

Es recomendable para los investigadores acudir preparados para recibir cualquier tipo de información y no ser prejuicioso, por lo que se sugiere tomar en cuenta un auditor externo o asesor de su investigación.

Si se hacen en lo posterior estudios de campo sobre este tema, podrían entonces los investigadores ser contratados para poder dar retroalimentación y recomendaciones a las empresas que lo soliciten así como también recopilar datos similares para enriquecer la literatura sobre cultura organizacional.

Recomendaciones para la Administración de Empresas Familiares

Se recomienda a las familias que posean empresas, cualquiera que sea el ramo de ésta, permanecer presentes en la vida diaria de la organización. En el estudio de caso presentado, la presencia de los dueños sobresale como uno de los elementos centrales en la cultura organizacional de la empresa, y es con ello que han logrado transmitir la cultura a sus empleados.

Es importante que los hijos del fundador no sólo sepan hacer el trabajo, cosa que es de suma importancia, sino que representen con su forma de actuar y trabajar la cultura organizacional de la empresa.

En este caso se pudo determinar que los hijos del fundador sí actúan conforme a la cultura imperante y esto da como resultado la identificación de los empleados con los dueños y la cultura organizacional de la empresa.

Se recomienda que todas las normas de conducta sean una proyección de los valores de la organización. Por ejemplo, en este estudio de caso los meseros a la hora de la limpieza no cuestionan por qué hay que hacerlo, sino que están convencidos de que así debe de ser por el bien del cliente y del negocio mismo. Existe una congruencia entre los valores encontrados y las normas de conducta.

El bajo nivel de conflicto, la comunicación abierta y la accesibilidad a los centros de poder son cosas que pueden deberse, entre otras, a la relación que existe entre dueños y empleados.

En este caso se puede concluir que las relaciones entre los diferentes niveles de la organización, aunque éstos son informales, son agradables y de respeto.

Algunos elementos que se necesitan y pueden crear lealtad y compromiso son: hablar claro con los empleados y directamente; enseñarlos a trabajar para que ejerzan con responsabilidad su trabajo; darles un trato humano. En la empresa estudiada se encontró que el comportamiento de los meseros y la responsabilidad de las cajeras al administrar el restaurante es el resultado de la enseñanza que tuvieron para desarrollar su trabajo eficazmente y la lealtad que sienten para con los dueños.

Es de vital importancia no perder la visión integral de la organización. En este caso los dueños tienen una visión integral del negocio, cuidando los procesos que tienen que ver con los proveedores y los clientes. Es decir, al proveedor le exigen continuamente cumplir con los diferentes requisitos de calidad para así poder ofrecerle al cliente lo mejor.

Anexo 1

PROTOCOLO DE ENTREVISTA PARA FUNDADOR

1. ¿Me puede platicar la historia de este restaurante?
2. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones?
3. ¿Cómo describiría el tipo de administración de este restaurante?
4. ¿Qué cree que sea lo más importante para sus hijos al administrar el restaurante?
5. ¿Qué aprendieron sus hijos de usted para administrar el restaurante?
6. ¿Cuáles cree que sean las principales preocupaciones para sus empleados?
7. ¿Cuál es el propósito principal del restaurante?
8. ¿Cómo describiría a sus empleados?
9. Mencione tres características por las que sus clientes prefieren su restaurante.
10. ¿Cuál es una anécdota que más le satisfaga y que represente la misión del restaurante?
11. ¿Cómo se trata a los nuevos empleados?
12. ¿Qué es lo que ofrece este restaurante que otros no?

Anexo 2

PROTOCOLO DE ENTREVISTA PARA DIRECTIVOS

1. ¿Me puede platicar la historia de este restaurante?
2. ¿Cuáles son sus principales preocupaciones?
3. ¿Cómo describiría el tipo de administración de este restaurante?
4. ¿Qué es lo que ha aprendido de su padre para la administración del restaurante?
5. ¿Cuáles cree que sean las principales preocupaciones para sus empleados?
6. ¿Cuál es el propósito principal del restaurante?
7. ¿Cómo describiría a sus empleados?
8. Mencione tres características por las que sus clientes prefieren su restaurante.
9. ¿Me podría describir un día típico de trabajo?
10. ¿Cuál es una anécdota que más le satisfaga y que represente la misión del restaurante?
11. ¿Cómo se trata a los nuevos empleados?
12. ¿Qué es lo que ofrece este restaurante que otros no?

Anexo 3

PROTOCOLO DE ENTREVISTA PARA LOS EMPLEADOS

1. ¿Me podría describir un típico día de trabajo?
2. ¿Cómo describiría a sus compañeros de trabajo?
3. ¿Qué cree usted que motive a sus compañeros en el trabajo?
4. ¿Cuáles cree que sean las principales preocupaciones de sus compañeros?
5. ¿Qué ha aprendido usted del fundador y de sus hijos en este restaurante?

Referencias

- Covey, R. (1992). Principle-centered leadership [Liderazgo centrado] E.U.A. Fireside book.
- Deal, T.E. y Kennedy, A. (1985). Culturas Corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional México: Fondo Educativo Interamericano.
- Denison, D. R. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional Bogotá: Legis
- Díaz Guerrero, R. (1991). Psicología del Mexicano 5ta. edición. México:Trillas
- Diccionario Actualizado de Sinónimos y Contrarios de la Lengua Española. (1986) Madrid: Ediciones Distein
- Diccionario Práctico Larousse (1986) México: Larousse
- Dyer, G. (1986). Cultural Changes in Family Firms: Anticipating and managing business and family transactions [Cambios culturales en las empresas familiares: Anticipación y manejo de los negocios y transacciones familiares] San Francisco, CA: Jossey Bass
- Flores, O. y Dávila,A. (1996). Antecedentes en la formación de los grupos industriales de Monterrey, 1970-1990. En R.P.C. Leal, B. Husted, D.R.V. Bloomen,1996. BALAS Proceedings,180-189
- Kaslow,P. (1990). Supervision, consultation, and staff training in the helping professions [Supervisión, cosulta y entrenamiento de personal en sus profesiones] San Francisco, CA: Jossey Bass

- Lincoln, Y.S. y Guba, E.G. (1985). Naturalistic Inquiry [Cuestionamiento natural]
Newbury Park, CA: SAGE Publications (Capítulo 13)
- Martínez, P.(1992). Descripción de la cultura organizacional de un pequeño
restaurante de comida mexicana : un estudio de caso Tesina no
publicada: Universidad de Monterrey, México.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la organización México: Alfaomega
- Ouchi, W. (1981). Theory Z [Teoría Z] Radick, M.A: Addison-Wesley
- Peters T.V. y Waterman Jr. R.H. (1982). In search of excellence [En busca de la
excelencia] New York:Harper y Row.
- Publication Manual of the American Psychological Association. Fourth Edition.
- Sackman, S.A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of
organizational knowledge. [Cultura y sub-culturas: Un análisis de
conocimiento organizacional] Administrative Science Quarterly
37,140-161
- Saragoza, A.M. (1988).The Monterrey Elite and the Mexican State. University of
Texas Press, Austin,Texas.
- Shein, E.H. (1985). Organizational culture and leadership [Cultura
organizacional y liderazgo] San Francisco,CA: Jossey Bass
- Shein, E.H. (1983). The rol of the founder in creating organizational
culture. [El papel del fundador en la creación de la cultura
organizacional] Organizational Dynamics. 12(1), 13-28
- Silverman E. (1990). The theory of organizations: A social framework
[Teoría de las organizaciones: Un marco social]
New York: Basic Books

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis.

[Conceptos de cultura y análisis organizacional] Administrative

Science Quarterly 28, 339-358

Spredley, J. P. (1980). Participant Observation. [Participación observante] New

York: Holt, Reinhart and Winston.

902738