

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
IZTAPALA**

**“CONFLICTO EN LA TOMA DE DECISIONES DE  
UNA EMPRESA FAMILIAR”**

**(RESTAURANTE “LOS BIGOTES”)**

**PRESENTAN:**

**GIRON ROMERO LETICIA.**

**MARTINEZ MARIN ERIKA ABIGAIL.**

**ASESOR DE TESINA: MARCELA RENDON  
COBIAN**

**AÑO: 2007**

## **1. Introducción**

El siguiente trabajo realizado obedece a una serie de pasos, técnicas y métodos para responder a nuestra pregunta central que de inicio nos planteamos, siendo esta nuestro objetivo principal, el averiguar los beneficios de pertenecer a una empresa familiar, la cual formulamos de la siguiente manera:

¿Es la empresa familiar el camino para que realmente se encuentre la satisfacción en el ámbito laboral y personal?

Al iniciar este trabajo teníamos la idea de que la opción perfecta de trabajo era en una empresa familiar, ya que en casos reales a menudo se ven familias que arriesgan todo por un negocio y sus beneficios se palpan y se observan. La verdad es que jamás un suceso será de igual forma en otra empresa, cada sitio de trabajo cuenta con una filosofía, con tipos y variedades propias, y más aun si esta es una empresa familiar ya que en la mayoría de los casos los patrones de la familia son transmitidos a esta.

A través de este estudio profundizamos en la importancia de muchos factores para consolidar una buena empresa familiar, y por supuesto reflexionamos en la idea vaga que teníamos al iniciar el trabajo, es necesario conocer el cómo se trabaja para poder llegar a decir si es una viable una empresa familiar.

Los negocios, empresas, corporaciones, industrias etc., son muy importantes para la economía de cualquier país, particularmente, México es un país cuyo historial empresarial tiene rasgos únicos dentro de estas actividades.

Sin embargo, este tipo de empresas no son reconocidas como tal, ya que se manifiesta que son organizaciones con un alto grado de deficiencias tanto en su estructura como en sus sistemas de operación; además de que tienen muy pocas probabilidades de lograr una continuidad.

Por otra parte, las empresas familiares también tienen características que se deben de apreciar, tales como la unidad familiar, el compromiso que se tiene como familia más que como empresa, los lazos familiares y la solidez pueden ayudar al éxito de las empresas familiares.

Las dificultades a las que se enfrentan las empresas familiares son muy diversos, y algunos de estos les impiden lograr un desarrollo significativo.

La modernización y evolución son alcanzables mediante la evaluación y el análisis de sus debilidades y sus fortalezas, procurando que las mismas, así como los mecanismos de control y operación, se comuniquen a todos y cada uno de los miembros en la familia con el propósito de tomar decisiones informadas, orientando el marco estructural y de operaciones de la empresa familiar a un plan de gobierno corporativo, planteando formas para el crecimiento del negocio y para el desarrollo de los miembros de la familia; en general, para alcanzar la institucionalización de la empresa familiar sin que ello signifique perder el carácter distintivo de familia.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1;Que es una empresa?**

El concepto de lo que es una empresa, es igual en todo el mundo, es decir, no importa su tamaño, el lugar donde se encuentre, o su giro, ya que dentro de sus características siempre encontraremos los mismos componentes, los necesarios para que se le pueda llamar empresa.

Por lo que tenemos como definición de empresa la siguiente:

“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores, persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Andersen, 1999).

Las características generales de una empresa son:

- Tienen los cuatro recursos básicos, humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Sus actividades son referentes a las actividades económicas, ya sean en cuanto a la producción, distribución de bienes o servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.

- Sus actividades las planean de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un factor muy importante para el proceso de crecimiento, desarrollo económico y social.
- Su sobre vivencia dependerá de la competencia con otras empresas, por lo que deberán de modernizarse y programar sus actividades.
- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Dentro de estas se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político. (Méndez, 1996).

## **2.2 ¿Que es una Pyme?**

Como ya mencionamos una empresa como tal, no importa su tamaño debe de tener los mismos elementos dentro de su organización, tales como: recursos humanos, técnicos, financieros y de capital.

Planean sus actividades de acuerdo a sus objetivos, deben de competir para sobrevivir y además se ven influenciadas por su medio ambiente.

Dentro de su principal objetivo, no se encuentra el de maximizar ganancias, sino que mas bien la creación de un cliente.

Si bien todas las que se dicen ser empresas como tales tienen estas características en común, también es cierto que pueden clasificarse de acuerdo a su tamaño.

Una forma de hacerlo es mediante la medición del numero de trabajadores que laboran en ella, según el Instituto Nacional De Estadística Y Estudios Económicos en Francia (INSEE); la Small Business Administrations de Estados Unidos (SBA); la Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), la revista mexicana de Ejecutivos De Finanzas (EDF), y finalmente la Secretaría De Economía de México (SE).

Si observamos los datos podemos apreciar que los números varían según el país del que se hable. Esto se debe a que los países que presentan mayor número de empleados para la clasificación, son países más desarrollados.

Institución	Tamaño de la empresa	Número de trabajadores
INSEE	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 250 a 1000
SBA	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 250 a 500
Comisión Económica para América Latina	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250
EDF	Pequeña	Menos de 25
	Mediana	Entre 50 y 250
Secretaría de Economía	Pequeña	De 16 a 100
	Mediana	De 101 a 250

Particularmente, las pyme tienen sus características que las definen e identifican de las demás, estas son:

- Que su capital es contribuido por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los dueños dirigen a la empresa; y regularmente es con conocimientos que adquieren con la experiencia.
- El número de empleados en el negocio crece con el tiempo y la evolución del mismo, y va de 16 hasta 250 personas.

- Tienen control sobre un cierto mercado y no siempre es local, ya que también muchas veces producen para exportar, es decir para el mercado internacional.
- Están en constante crecimiento, así la pequeña empresa tendrá que ser mediana y la mediana grande pero esto dependerá del liderazgo o estrategias del dueño o director.

Tanto las pequeñas como medianas empresas tiene sus ventajas y desventajas. dentro de las mas marcadas de las pequeñas empresas tenemos que por su tamaño su administración es mas fácil de manejar, pero lo que las afecta es el ámbito económico, como falta de recursos que les impide crecer y todo esto se da en gran parte por que por lo regular el director o administrador solo tiene conocimientos empíricos.

En el caso de las medianas empresas, ellas presentan casi los mismos problemas pero un poco más complicados y también son de tipo económico, entre ellos, altos costos de operación, falta de reinversion etc... y dentro de sus ventajas tenemos que cuentan con una mejor administración.

### **2.3 Características generales de las Pymes**

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (Pymes) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las Pymes (Méndez, 1996):

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y está aspira a ser grande.

- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

## **2.4 Ventajas y desventajas de las Pymes**

En este apartado, se muestran las ventajas y desventajas que normalmente presentan las Pymes, ya que es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa.

### Ventajas

Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).

Asimilación y adaptación de tecnología.

Producción local y de consumo básico.

Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).

Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).

Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).

La planeación y organización no requiere de mucho capital.

Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.

Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).

### Desventajas.

Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.

Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.

La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.

Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.

Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.

Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la levantan a cabo los propios dueños.

En nuestro país, la presencia de las pymes es muy importante, ya que la mayoría de las empresas registradas, son de este tipo y constituyen una parte importante de la economía del país.

## **2.5 ¿Que es una empresa familiar?**

De acuerdo a varios estudios que se han hecho acerca del tema, sabemos que no se tiene una definición exacta de lo que es una empresa familiar, esto se debe a la falta de integración teórica.

Por lo dicho anteriormente, la empresa familiar no se define por el tamaño, ni por las ventas, ni por si exporta o importa, más bien tiene que ver con la dirección de esta, el modo de operar. Por lo que nos dice el autor Imanol Belausteguigoitia, él la define así:

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”

Diferentes autores nos ofrecen una definición a su manera también, pero no difieren mucho una de la otra, por ejemplo, Alcorn:

“Organización lucrativa operada y controlada por una familia”



Dyer:

“Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una familia (o varias)”

Donnellery:

“Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vinculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia”

Por que podemos decir con certeza, que el termino de empresa familiar no tendría por que ser como un halago o una ofensa a la organización, sino que es solo un modo de operar, claro que para ser reconocida como tal tiene que cumplir con ciertos requisitos.

Una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en la parte de propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia; y en segundo lugar, sin restarle importancia alguna, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la empresa. Esto quiere decir que no basta con tener el control accionario de la empresa, sino que al menos dos de los miembros de la familia deben estar laborando activamente en ella.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo presenta la dificultad de una aplicación practica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar coma es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una; empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultura recién comentado, y que se pueda afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Podríamos decir que la empresa familiar es aquellas empresas de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección, se hayan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.

## **2.6 Características de las empresas familiares**

El estudio de la empresa familiar como un sistema nació en unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970; estos artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares como la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes y profesionales. El modelo conceptual sostenía que la empresa familiar consta de dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio. Cada uno de estos círculos tenía sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores. Desde un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos sistemas. Posteriormente se creó otro modelo de tres círculos.

El modelo de los tres círculos describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobre puestos: empresa, propiedad y familia. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al superponerse los círculos de los subsistemas.

La persona que tenga sólo una conexión con la compañía estará en alguno de los sectores externos: 1, 2 o 3. Un miembro de la familia que no sea ni propietario ni empleado estará en el sector 1. Las personas que tengan más de un nexo con la organización se encontrarán en uno de los sectores sobrepuestos que caen dentro de dos o tres círculos al mismo tiempo. Un propietario que además sea miembro de familia pero que no sea empleado se hallará en el sector 4, que está dentro de los círculos de propiedad y de familia. Un propietario que trabaje en la empresa pero que no sea miembro de la familia aparecerá en el sector 5. Finalmente un propietario que además sea miembro de la familia y empleado estará en el sector central 7, el cual se halla dentro de los tres círculos. Todo individuo que sea miembro del sistema de una empresa Familiar ocupa un solo sitio en este modelo.

El modelo de los tres círculos ha tenido una excelente acogida porque combina una elegancia teórica y una aplicabilidad inmediata. Es una herramienta muy útil para entender las fuentes de los conflictos interpersonales, de los dilemas de papeles, las prioridades y los límites de las empresas familiares.

El hecho de especificar diversos papeles y subsistemas permite dividir las interacciones tan complejas dentro de la empresa familiar, además facilita ver lo que está ocurriendo y porque.

Las Características De Una Empresa Familiar son de tres clases.

1. Respecto a la propiedad: Gran parte de esta es de una familia, la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.
2. Respecto al poder: Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa ó en cargos de decisión en el consejo directivo.
3. Respecto a la continuidad: Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia, en este caso se lo identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador por ejemplo.

## **2.7 ¿Como se funda una empresa familiar?**

Cuando pensamos en grandes organizaciones, que son súper exitosas, podría venir a nuestra mente la pregunta de cómo es que fue fundada dicha empresa. Al percatarnos que muchas de esas súper empresas empezaron siendo menos de la mitad de lo que hoy son, pensamos que cualquiera podría hacerlo, solo es cuestión de suerte y de mucha fe.

Pero en verdad se han hecho estudios acerca del tema y se concluye que existen diversos factores para que esa idea cruce por la mente de alguien, estos factores son agrupados en fuerzas de impulso (que tiene que ver más con los sentimientos y emociones) y por otro lado las fuerzas de atracción (refiriéndose a condiciones económica y ambientales).

Es decir que no solo es una idea de crear una empresa, sino que detrás hay una cierta emoción, ya sea que se tenga un jefe detestable al cual nos gustaría decirlo que renunciamos, o que tal vez el modo de trabajar en una organización no nos parece y creemos que podemos hacerlo mejor de otra forma etc.

Por lo que el fundador de la empresa, la hará casi a su imagen y semejanza ya que su personalidad se verá reflejada en el modo de operar.

Otra forma en que se da la consolidación de una empresa es cuando alguien decide arriesgarse cuando ve una oportunidad y cree que puede explotarla.

Pero cualquiera que sea el impulso para crearla, el fundador se encuentra con el mayor de los problemas: el capital para invertir. Por lo que como ya habíamos comentado antes, suele recurrirse a los ahorros familiares.

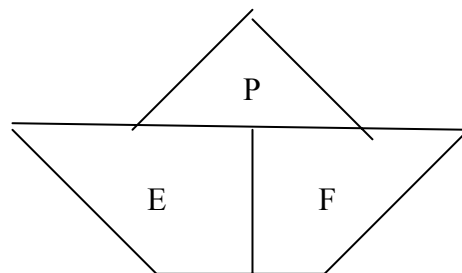
El fundador se esfuerza por lograr que su empresa tenga éxito pero por la falta de recursos suele incorporar a su familia al negocio, es decir si su esposa o hermano saben algo de contabilidad son quienes ayudan en eso, o si pueden ayudarlo con mano de obra lo hacen también.

Es el sueño del fundador, su familia lo apoya, le da ánimos, pero no siempre es porque a esta le entusiasme la idea de que la empresa es lo que quieren hacer.

Por lo muchas de las empresas familiares terminan por quebrar o vendidas, es precisamente por eso, por que las siguientes generaciones no continúan con el proyecto, y se pierde la noción del negocio.

Otra razon seria por que muchas veces el dinero de las utilidades decide repartirse entre la familia y no se reinvierte.

Es muy dificil encontrar un equilibrio entre la familia y la empresa por lo que el autor Imanol B. hizo un modelo para representar gráficamente este problema.



La simulación es de un barco donde el capitán es el fundador de la empresa, ya sea el papa o el hermano o quien sea, por un lado del barco esta la empresa y al otro lado esta su familia, si este barco se inclinara hacia cualquiera de los lados pudiera hundirse, así que la responsabilidad es del capitán, debe de mantener el equilibrio y decidir la dirección que tomaran, por lo que tal vez algún de las direcciones tomadas puedan no gustarle a los tripulantes por lo se corre el riesgo de que lo abandonen.

Otro tipo de situaciones que se pudieran dar el que se traten o que sea necesario incluir gente externa y profesional para poder mantener a flote la organización.

Pero a pesar de esto, no siempre se tiene un final desastroso, en algunas empresas se ha podido mantener el espíritu de la empresa y se ha dado la sucesión exitosamente, donde trabajan hasta tres generaciones o mas y hasta mas de 60 familiares dentro de la misma con diferentes puestos.

## 2.8 Ventajas y desventajas

### Desventajas

- La dificultad para Crecer: Efectivamente, mientras las empresas no familiares tienden a acelerar su crecimiento luego de algún tiempo las empresas familiares se inclinan al anquilosamiento y la consecuente parálisis en su crecimiento.
- La continuidad: Tal vez uno de los mas graves problemas de largo plazo. Al estar sujeta a los ciclos de la familia puede que no se revitalice lo suficiente ni con la periodicidad adecuada.

Otras explicaciones de por qué se presentan estos problemas son la existencia de una triple coincidencia perversa entre: el último periodo activo del fundador, el envejecimiento de la estructura organizativa y la maduración del producto y del mercado.

Por otro lado se ha identificado una crisis de la segunda generación en cuanto al dominio y legitimación del poder. Esto sin mencionar el típico problema de la financiación el cual es un problema constante durante las generaciones. Por último hay un punto intergeneracional que muy pocos empresarios de primera generación consideran y son los impuestos que se deducen de la herencia a los sucesores. Esta carga debilita aún más la estructura financiera y puede que simplemente ya no quede nada para repartir.

El profesor Miguel Angel Gallo del IESE identifica Cinco Trampas Profundas De La Empresa Familiar., a saber:

1. Confundir las propiedad con la capacidad de dirigir: Es de conocimiento público que este fenómeno es uno de los más comunes dentro de las EF. Resulta que según se dice "El poder es para poder" sin embargo el hecho de ostentar la propiedad no lo transforma mágicamente en un gerente al 100%.

Tal vez en las primeras etapas de la empresa si pudo ser cierto, sin embargo conforme esta evoluciona y se necesitan más expansiones también se exige una capacidad de respuesta de los ejecutivos.

2. No seguir las leyes del mercado: No es que se decida vender a precios menores ó mayores, sino que el problema es mucho más profundo y menos obvio. No seguir las leyes del mercado hace referencia a que se puede caer en el error de remunerar altamente (o por debajo de lo normal) a los miembros de la familia que la dirige y de dar dividendos pequeños (o sobre valorados) a los accionistas. Con esto se crea una seria distorsión en la percepción de los costos y en la determinación de los precios.

3. Confundir los lazos de afecto con los contractuales: Es una tendencia que difícilmente se logra erradicar por completo, pero que puede controlarse. El cariño confundido con la relación laboral desestimula el compromiso de los que trabajan en la empresa y reduce la competitividad de la firma. La exigencia dentro de los parámetros normales de la relación contractual laboral es sana e impulsa el crecimiento de la firma y de la familia alrededor de ella.

4. El retraso innecesario de la sucesión: Esta responsabilidad recae sobre los miembros de la generación anterior. Corresponde a ellos estar preparados para afrontar esta situación. No se trata simplemente de abandonar un cargo para dejar todos los problemas de la empresa a los sucesores. Se trata de prepara con tiempo a los futuros ejecutivos, prepara con anticipación la relación con los futuros accionistas, resolver con anterioridad los pormenores fiscales de la herencia, transmitir los puntos básicos de la cultura de la empresa a quienes tendrán el poder de decisión etc.

5. Creerse inmune a las anteriores: La última de las trampas y talvez la mas mortal. Consiste en pasar por alto estos consejos y creerse la mentira de que eso solo le pasa a otras personas. En el caso de la EF negar estos problemas es como negar que las personas envejecemos con los años. Ni siquiera es suficiente que se haya pensado en como solucionar estos inconvenientes sino que se debe estar atento en todo momento para que no nos tomen por sorpresa.

Ventajas.

Básicamente se tratan de condiciones internas de las familias que se transmiten a la organización. Algo así como que los valores intrafamiliares llegan a ser el estandarte de la organización y su canon de comportamiento básico sobre el cual se construyen las relaciones comerciales. Esas características o ventajas son de dos tipos.

Las primeras se les llama ventajas De Unidad: En estas están las relacionadas con el poder de la familia de mantenerse siempre junta con lazos mucho más fuertes que los meramente económicos.

- Intereses Comunes
- Autoridad Reconocida
- Confianza Mutua
- Comunicación
- Compenetración
- Flexibilidad

El otro grupo de las ventajas son las llamadas De Compromiso: Mientras la anterior hace referencia al gobierno, esta hace hincapié a aquellas características que refuerzan la motivación al trabajo de calidad. Hacen parte de la mística del trabajo y del querer ser los mejores.

- La Entrega a un Ideal
- Sacrificio Personal
- Exigencia de Lo Mejor
- Pensamiento a Largo Plazo

La finalidad de las empresas familiares es crecer con el tiempo y lograr las metas propuestas. Esto no es diferente en las Empresas No Familiares, sin embargo estas últimas no cuentan con el poderoso arsenal motivacional y de gobierno con que cuentan las EF.

## **2.9 Fortalezas y debilidades**

A continuación se muestran algunas de las debilidades más importantes de las empresas familiares:

El nepotismo. Es un término que proviene del latín “nepos, nepotem”, que quiere decir nieto, descendiente (en italiano “nipote” significa sobrino, nieto) . El diccionario define a esta palabra como la preferencia por parientes, al momento de otorgar cargos públicos. Ésta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares. Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés



o capacidad. Algunos familiares están dentro de las organizaciones más por responder a una necesidad familiar que por beneficiar a la empresa. Cuando se da esta situación, los ascensos dependen esencialmente de las relaciones de sangre, y es muy difícil que las empresas de este tipo logren alcanzar el éxito.

El enfeudamiento. Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo así la participación de cualquier colaborador (Ginebra, 1997). Esto puede ocurrir en todas las organizaciones, pero es un padecimiento frecuente en las empresas familiares.

La autocracia y el paternalismo. Son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, ejerciendo un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas no suelen contar con elementos participativos dado que el entorno es poco propicio para la colaboración; las organizaciones que sufren este problema rara vez logran la profesionalización.

La parálisis directiva y la resistencia al cambio. El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que el de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede generar estabilidad, pero también puede provocar un desgaste directivo.

La manipulación familiar. La influencia familiar en el sistema de la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar el desempeño de la organización. Por ejemplo, la madre o la esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tomar en cuenta sus capacidades y aptitudes.

La contratación de profesionales poco calificados. Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por la inseguridad que sufre quien las dirige. Puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces. Aquí saco a colación la respuesta que dio un maestro de actuaría a un alumno, que le preguntó quién

era el mejor actuario del país. La respuesta fue: “Aquél que hace sonar un timbre para llamar a su oficina a los dos mejores actuarios del país”.

La falsa seguridad. Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado. Por ejemplo, un familiar no sentirá temor por no entregar un reporte el día prometido o por no lanzar un producto en una fecha determinada.

Fortalezas:

El análisis de las desventajas suele generar una perspectiva catastrofista. Sin embargo, es una guía útil que sirve como alerta para evitar consecuencias indeseables. A continuación mencionaré las principales fortalezas de las empresas familiares. Estas reflexiones nos permitirán desarrollar mecanismos para reducir las consecuencias negativas y estimular las positivas.

Las relaciones de afecto. Este punto no requiere mucha explicación. Baste decir que en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega. Es evidente que las organizaciones funcionan mejor cuando los individuos interactúan en forma afectuosa que cuando se comportan de manera hostil. Aunque en las empresas familiares se acumulen emociones destructivas, las relaciones de afecto pueden actuar en favor de la relación.

El compromiso. Una de las ventajas más importantes de una organización familiar es el compromiso. Por lo general, el involucramiento de los miembros de las empresas familiares con sus organizaciones es mayor que en el caso de las no familiares.

El servicio. Muchos autores consideran que las empresas familiares tienen una verdadera vocación hacia el servicio, pero sólo hasta 1991 fue posible realizar un estudio que confirmara esta hipótesis. En él, Lyman (1991) comprobó que existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio al cliente a favor de la empresa familiar.

La visión a largo plazo. Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planeación sea de mayor plazo, lo cual evita hipotecar los planes a largo plazo a cambio de buenos resultados inmediatos.

La vocación. Las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Desde pequeños han escuchado comentarios sobre el negocio, lo han visitado y conocido bien. Esto permite que aprendan el oficio desde chicos y desarrollen la vocación que la organización requiere.

La rapidez en la toma de decisiones. En las empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades. Ésta es una de las situaciones que los altos ejecutivos de empresas no familiares desearían vivir.

La estabilidad de los ejecutivos. Es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido, lo cual no ocurre en el caso de los ejecutivos ajenos a ella. Como se comentó con anterioridad, un director de una empresa familiar puede permanecer en el cargo aproximadamente cinco veces más que el director de una empresa no familiar. Dada esta situación, existe mayor continuidad en los planes de la empresa, al mismo tiempo que los empleados, proveedores y clientes experimentan un mayor nivel de certidumbre.

Algunos de los retos más comunes a los que se pueden enfrentar las empresas familiares son:

- Encontrar capital para crecer sin modificar el control familiar.
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio.
- Planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional.
- Vencer la resistencia de los directores a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- Procurar que el sucesor familiar sea competente.
- Superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor.
- Tener la capacidad para atraer y retener a directivos no familiares.

Algunos de los factores para encontrar el éxito de una empresa familiar son:

- Tradición y continuidad.
- Calidad de productos / servicios.
- Flexibilidad.
- Planificación a largo plazo.
- Ambiente empresarial familiar.
- Ser innovadores y emprendedores.
- Responsabilidad social.

## **2.10 Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es un proceso que consiste en la elección de dos o más alternativas y por el cual todos hemos pasado alguna vez. Algunas decisiones son más representativas que otras, es decir que sus consecuencias pueden afectar diferentes aspectos de la vida.

En el caso de las organizaciones, la toma de decisiones es una responsabilidad muy grande para quien sea el encargado de estas. Se comienza por hacer una selección de las decisiones que se van a tomar y esta es una parte muy importante del proceso.

Las decisiones son consideradas como la base de una organización y así es, ya que una decisión bien tomada puede significar el éxito o fracaso de esta. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Para el administrador de una organización la toma de decisiones es uno de los trabajos más importantes, ya que hay que tomar en cuenta que ellos son quienes deciden que se va a hacer, cuando, como y quien lo hará, por lo que esta debe de ser hasta cierto punto bien planeada.

Un elemento importante dentro del proceso de toma de decisiones es la racionalidad que es un análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en términos de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

¿Cómo se relaciona la toma de decisiones con la racionalidad?

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

A su vez la racionalidad puede ser limitada o circunscrita

Acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una decisión. Herbert Simon, ha llamado a esto satisfacción suficiente, es decir, escoger una acción que sea satisfactoria o muy buena, dadas las circunstancias. Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

Proceso racional de toma de decisiones

De los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como "el proceso ideal".

En su desarrollo, el decisor debe:

1.- Determinar la necesidad de una decisión.

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

Identificar los criterios de decisión.

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma.

Estos dependerán del tipo de decisión que se tomara o de las necesidades de la persona que deba tomar la decisión.

Desarrollar todas las alternativas.

Exponer las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

Evaluar las alternativas.

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

Seleccionar la mejor alternativa.

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar las tomas de decisiones de una forma totalmente racional:

Orientada a un objetivo.- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.

Todas las opciones son conocidas.- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.

Las preferencias son claras.- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

## El proceso creativo

El proceso creativo es la fase donde se evalúan las decisiones a tomar y se examinan los resultados o posibles consecuencias y lo creativo surge cuando se trata de dar una solución.

### Técnicas para favorecer la creatividad:

La creatividad puede adquirirse. Es frecuente que las ideas creativas sean fruto de grandes esfuerzos, motivo por el cual existen varias técnicas para cultivarlas, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Algunas de ellas se centran en las interacciones grupales, mientras que otras atañen a acciones individuales. En representación de las técnicas existentes nos referiremos a la más común que es la lluvia de ideas.

La lluvia de ideas es una técnica muy conocida para facilitar la creatividad fue elaborada por Alex F. Osborn, a quien se ha llamado "padre de la lluvia de ideas". El propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas.

Se deben de tomar los siguientes consejos para que la lluvia de ideas sea exitosa:

- No criticar ninguna idea
- Mientras más extremosas sean las ideas, mejor
- Alentar la cantidad de ideas producidas
- Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas

A continuación se enumeran las diferentes etapas para la toma de decisiones:

1. Identificación y diagnóstico del problema
2. Generación de soluciones alternativas
3. Evaluación de alternativas
4. Selección de la mejor alternativa
5. Implantación de la decisión

1.- Identificación y diagnóstico del problema: esta etapa consiste en el reconocimiento del problema que deseamos solucionar, tomando en cuenta el estado actual de la situación con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

2.- Generación de soluciones alternativas: en este paso debemos tomar en cuenta que la solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar solo entre dos alternativas.

3.- Evaluación de alternativas: Esta tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor? Aquí se deben de considerar las diferentes consecuencias que se puedan dar. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

4.- Selección de la mejor alternativa: En este paso llegamos a la elección de la mejor alternativa ya que ya se han evaluado todas las existentes. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

- Maximizar: es tomar la mejor decisión posible
- Satisfacer: es la elección de la primera opción que cubra los requerimientos mínimos aceptables y/o adecuados, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- Optimizar: Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

5.- Implementación de la decisión: al tener seleccionada la decisión ahora es tiempo de ponerla en práctica para comprobar los resultados, los decidores pueden ser quienes implementen la decisión o puede ser otro personal autorizado. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa. Para tal



fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

La toma de decisiones también nos exige ciertas cualidades que debe de tener el decidor para que la elección sea la correcta o por lo menos que tenga un nivel más bajo incertidumbre estas son:

**Experiencia:** Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

**Buen juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

**Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

**Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Para poder tomar decisiones acertadas debemos de contar con ciertos elementos que nos ayuden a generar las mejores alternativas, estos son:

**Información:**

Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

**Conocimientos:**

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

**Experiencia:**

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido. Si carecemos de experiencia

entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

Análisis:

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un reemplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

Juicio:

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio

Importancia de la toma de decisiones

Es importante por que mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Uno de los enfoques mas competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es

realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas.
- Identificación de alternativas.
- Evaluación alternativas en términos de la meta deseada.
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

### **Características de las decisiones:**

Efectos futuros:

Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectará el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.

Reversibilidad:

Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.

Impacto:

Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.

Calidad:

Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

Periodicidad:

Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

Ahora vamos a describir cuales son los tipo de decisiones, las cuales se clasifican en:

Decisión Programada
---------------------

Son programadas en la medida que son repetitivas y rutinarias, así mismo en la medida que se ha desarrollado un método definitivo para poder manejarlas. Al estar el problema bien estructurado, el mando no tiene necesidad de pasar por el trabajo y gasto de realizar un proceso completo de decisión.
---

Estas decisiones programadas cuentan con unas guías o procedimientos ( pasos secuenciales para resolver un problema) , unas reglas que garanticen consistencias en las disciplinas y con un alto nivel de justicia , aparte de una política, que son las directrices para canalizar el pensamiento del mando en una dirección concreta.
---

Decisión no Programada:
-------------------------

"La reestructuración de una organización" o "cerrar una división no rentable", son ejemplos de decisiones no programadas, También "la creación de una estrategia de mercado para un nuevo producto".
--

Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos.

En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las

interacciones de las diferentes variables, por ejemplo una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos. Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

Una técnica muy relevante que nos ayuda en el proceso de toma de decisiones es la programación lineal, la cual nos facilita a determinar la combinación óptima de recursos limitados para resolver problemas y alcanzar los objetivos organizacionales.

Para poder aplicar la programación lineal debe reunir los siguientes requisitos:

Tiene que optimizarse un objetivo.

Las variables o fuerzas que afectan los resultados poseen relaciones directas o en línea recta.

Hay obstáculos o restricciones sobre las relaciones de las variables.

Sin las restricciones de la programación lineal incluyen la maximización de la producción, minimizar los costos de distribución y determinar los niveles óptimos del inventario.

Otra teoría que nos facilita el proceso de toma de decisiones es la teoría de juegos la cual fue desarrollada por los científicos Neumann y Morgenster.

Esta implica el uso de la estrategia de mínimo pensar; se determina el curso de acción que causará a la compañera A, el mínimo de molestias y puede seguirse siempre y cuando sus competidores ejecuten la acción mas astuta posible para ello. En esta forma la planeación de la compañera A se hace más beneficiosa para la compañera A. Pueden ser un tanto limitado y en consecuencia la decisión se basará en antecedentes demasiado estrechos, también es posible exagerar la tradicional y mantener un estatus que sea demasiado rígido.

Aunque por lo general se les considera a manera de auxiliar en el entrenamiento administrativo, los juegos de los negocios pueden considerarse como un tipo de técnica cuantitativa para la toma de decisiones.

Las decisiones se expresan en términos cuantitativos, tales como un determinado número de ventas obtenidas, unidades compradas, etc.

El juego proporciona al gerente, práctica, conocimiento y la oportunidad de mejorar las acciones administrativas.

La técnica Montecarlo es otra opción que nos brinda la simulación de un método simplificado pero también incluye factores de probabilidad. La simulación es guiada por un muestreo al azar para tomar en cuenta la probabilidad de que el evento suceda.

El muestreo al azar se usa para simular sucesos naturales con el fin de determinar la probabilidad de los eventos bajo estudio.

Se emplea una tabla de números al azar para obtener la muestra al azar. El Montecarlo es un medio de tanteo para ver que sucedería cuando ciertos eventos, normales y anormales, se presenten.

Este enfoque es productivo y dice lo que probablemente sucederá en los eventos reales sin analizar los eventos comprobables existentes. Las aplicaciones posibles son muy numerosas.

#### Importancia de la toma de decisiones en grupo

Si bien el supervisor casi siempre toma las decisiones solo, hay ocasiones en que debe aprovechar la ventaja de contar con su grupo de subordinados para tomar ciertas decisiones.

La toma de decisiones en las organizaciones modernas son realizadas en grupo o comités de trabajo, quedan individualizadas en el momento en que las mismas pasan a formar parte de las bien estructuradas o estándar.

Estas decisiones individuales o grupales tienen cada una de ellas sus ventajas y desventajas, que influyen de manera determinante en el rol de la gerencia de las organizaciones.

Ventajas:

Información y conocimiento más completos: Lógicamente un grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este. Por lo tanto los grupos pueden ofrecer mayores aportes, tanto en la cantidad como en la diversidad para la Toma de decisiones.

Incrementar la aceptación de una solución o bien la variedad de puntos de vista: Muchas decisiones fracasan después de elegida una opinión, debido a que un sector de gente no la acepta como una solución posible, cada uno de sus integrantes tiene un punto de vista propio que difiere, en cierta medida, del de los demás, como resultado, la cantidad y tipos de opciones son mayores que los del individuo que trabaja solo. La participación en grupo facilita una amplia discusión y una aceptación más participativa, es posible que haya divergencias en los acuerdos, pero se plantea y permite su discusión para cuando ya sea aceptada, sea un compromiso de todo un conjunto.

Es difícil que los asistentes al grupo de discusión ataquen o dificulten una decisión que ellos ayudaron a desarrollar. Las decisiones grupales incrementan la aceptación de la solución final y facilitan su instrumentación.

Incrementan la Legitimidad: Los métodos democráticos son aceptados por todos los componentes de la sociedad. Cuando el proceso es grupal, intervienen todos los aditamentos de los ideales democráticos. Si el tomador de decisiones no consulta a otros antes de tomar una de ellas, el hecho del poder que tiene no le exime de quedar como una persona autoritaria y arbitraria.

Reducción de los problemas de comunicación: Puesto que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos. Las preguntas, las objeciones y los obstáculos a los que normalmente se enfrenta la implantación de una decisión, con frecuencia desaparecen, cuando esta última es resultado de la participación del grupo.

Desventajas:

Requieren mucho tiempo: El reunir al grupo toma su tiempo, pero con una buena organización, las reuniones estarán programadas de antemano en un espacio de tiempo oportuno (varía de acuerdo a la organización y no debe ser menor de dos semanas). El



resultado es que los grupos consumen más tiempo en alcanzar una decisión a diferencia de un solo individuo.

Presiones de aceptación: Si bien se supone que todos los miembros del grupo deben sentirse libre para expresar sus opiniones, sugerencias y recomendaciones, no deja de ser cierto que a veces existe cierta presión para que todo el mundo se reúna y acate el consenso general, llamado con frecuencia "Pensamiento grupal". Esta presión puede provocar que el grupo pase por alto un consejo o sugerencia positiva de algunos de los presentes. Se presiona a los inconformes para que se ajusten y adhieran a la opinión de la mayoría.

En los grupos existen presiones sociales. El deseo de los miembros del grupo de ser aceptados y por lo tanto ser protagonistas, puede resultar en un intercambio de pareceres condicionado a deseos de una demostración de un liderazgo. Finalmente se llegará a un mismo resultado que necesariamente debe ser aceptado por todos para tener validez.

Responsabilidad ambigua: Los miembros de un grupo tienen que compartir la responsabilidad, por lo tanto la individualidad se diluye, dándole un gran valor a los resultados.

El Compromiso: En ciertas ocasiones el grupo se estanca y se muestra incapaz de llegar a un acuerdo sobre qué soluciones recomendar. Obligados a tomar una decisión, se alienta a los miembros a llegar a un compromiso o a darse por vencidos, aceptando una versión diferente de su solución. Este inconveniente es muy usual cuando el grupo se subdivide en grupos más pequeños, cada uno de los cuales apoya una solución diferente.

Como lograr que funcione la toma de decisiones en grupo

La toma de decisiones en grupo puede utilizarse con mucha eficiencia si el supervisor maneja la situación como debe ser. Uno de los factores más importantes consiste en ganarse el apoyo de los miembros del grupo; señalándoles el valor de sus aportes en la solución del problema. Un segundo enfoque muy útil consiste en dar a cada integrante del grupo elementos específicos en que pensar y trabajar, para que pueda reconocer sus aportes; también crear un entorno donde las personas puedan expresarse abierta y francamente y que estimule tanto los aportes creativos como las discusiones sobre las fallas o los errores en que podría incurrirse. Esto último es de especial importancia para evitar el surgimiento del Pensamiento grupal .

## 2.11 Conflicto

En toda organización el conflicto es inevitable e incide significativamente en el comportamiento organizacional y desde luego, según la forma como se manipule, los resultados pueden ser desastroso, el caos o bien conducir a la organización a su eficiencia. Es por eso la relevancia de que la supervisión, el jefe entre otros, logren que la administración del conflicto constituya una parte fundamental del trabajo y de su verdadero estilo de liderazgo.

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Tendiendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos, e intercambios de información y recursos con el medio externo. En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema. En los momentos en los que aparece el conflicto se tiende a corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y posteriormente en la organización se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

Conflicto es un término que tiene muchos usos. El término se aplica casi siempre a una ruptura en los mecanismos estándar de la toma de decisiones, por la cual un individuo o grupo experimenta dificultades al elegir una acción alternativa. El conflicto se produce cuando un individuo o grupo experimenta un problema de decisión.

El tema de conflicto es una organización de vital importancia que se maneje correctamente, ya que esto puede tener muchas consecuencias tanto a nivel individual, así como extenderse a un nivel de organización, por lo tanto estudiaremos las tres clases principales de fenómenos de conflicto para poderlas visualizar, de March y Simon:

1. Conflicto individual, conflicto en la toma de decisión individual
2. Conflicto en la organización: conflicto individual o de grupo de una organización
3. Conflictos entre organizaciones o grupos.

El conflicto individual: Una situación de decisión fácil existe si:

- a) Entre las alternativas de acción expuestas es claramente mejor que todas las otras
- b) La alternativa expuesta preferida es suficientemente buena para ser aceptable.

“En estas condiciones una decisión se tomara rápidamente y no habrá valoración de la decisión. Si por otra parte ninguna alternativa es claramente mejor que las otras o si la mejor alternativa no es bastante buena, habrá demora en la toma de decisión.

En conflicto se produce de tres maneras principales, que podemos distinguir como: inaceptabilidad, no comparable, o incertidumbre. En el caso de imposibilidad de aceptación el individuo sabe al menos las distribuciones probables del resultado asociadas con cada alternativa de acción. Además puede ser capaz de identificar una alternativa preferida sin dificultad, pero la alternativa preferida no es bastante buena, es decir, no cumple con la satisfacción adecuada que nos permita aceptarla.”<sup>1</sup>

En el caso de que no haya posibilidad de comparar, el individuo conoce la distribución probable de los resultados, pero no puede identificar una alternativa más preferible. Y en el caso de incertidumbre, el individuo no conoce las distribuciones probables que seleccionen de comportamiento y los resultados del medio ambiente.

A continuación se explicara mediante una tabla las posibles respuestas para ver los tipos más importantes de las situaciones de decisión individual:

1. Una alternativa buena alternativa se halla por encima del nivel aceptable definido por el individuo y por lo tanto es viable
2. Una alternativa floja tiene poca probabilidad de producir un estado de cosas con valor positivo o negativo para el individuo.

---

<sup>1</sup> James G. March y Herbert A. Simón “Teoría de la organización” Pag.129-131.

4. Una alternativa mixta es la que tiene una gran probabilidad de producir resultados valorados positivamente y negativamente
5. Una alternativa pobre es la que probablemente no producirá un resultado deseable y pueda producir un resultado indeseable
6. Una alternativa incierta se da si el individuo no tiene una concepción de las probabilidades que van unidas a ella.

Por lo tanto hay 15 situaciones distintas:

<b>ALTERNATIVAS</b>		<b>TIPO DE CONFLICTO</b>	
A	B		
1	BUENA	BUENA	NO COMPARABLE
2	BUENA	FLOJA	SIN CLONFLICTO
3	BUENA	MIXTA	SIN CLONFLICTO
4	BUENA	POBRE	SIN CLONFLICTO
5	BUENA	INCIERTA	SIN CLONFLICTO
6	FLOJA	FLOJA	INACEPTABLE Y NO COMPARABLE
7	FLOJA	MIXTA	INACEPTABLE Y NO COMPARABLE
8	FLOJA	POBRE	INACEPTABLE
9	FLOJA	INCIERTA	INCERTIDUMBRE
10	MIXTA	MIXTA	INACEPTABLE Y NO COMPARABLE
11	MIXTA	POBRE	INAXCEPTABLE
12	MIXTA	INCIERTA	INCERTIDUMBRE
13	POBRE	POBRE	INACEPTABLE Y NO COPARABLE
14	POBRE	INCIERTA	INCERTIDUMBRER
15	INCIERTA	INCIERTA	INCERTIDUMBRE

Fuente: James G. March y Herbert A. Simón "Teoría de la organización" Pag.127..

La reacción al conflicto depende de su origen. Cuando el origen del conflicto es la incertidumbre, el individuo aumentará primero su búsqueda de clarificación de las consecuencias de las alternativas que ya tenía pensadas, y al fallar esto aumentará su búsqueda de nuevas alternativas, o sea que hay una tendencia al valorar algunas alternativas en su totalidad antes de buscar otras nuevas. Cuando el origen del conflicto es la inaceptabilidad, el individuo buscará otras alternativas. Estará motivado en reducir el conflicto.

El conflicto puede tener diversas consecuencias:

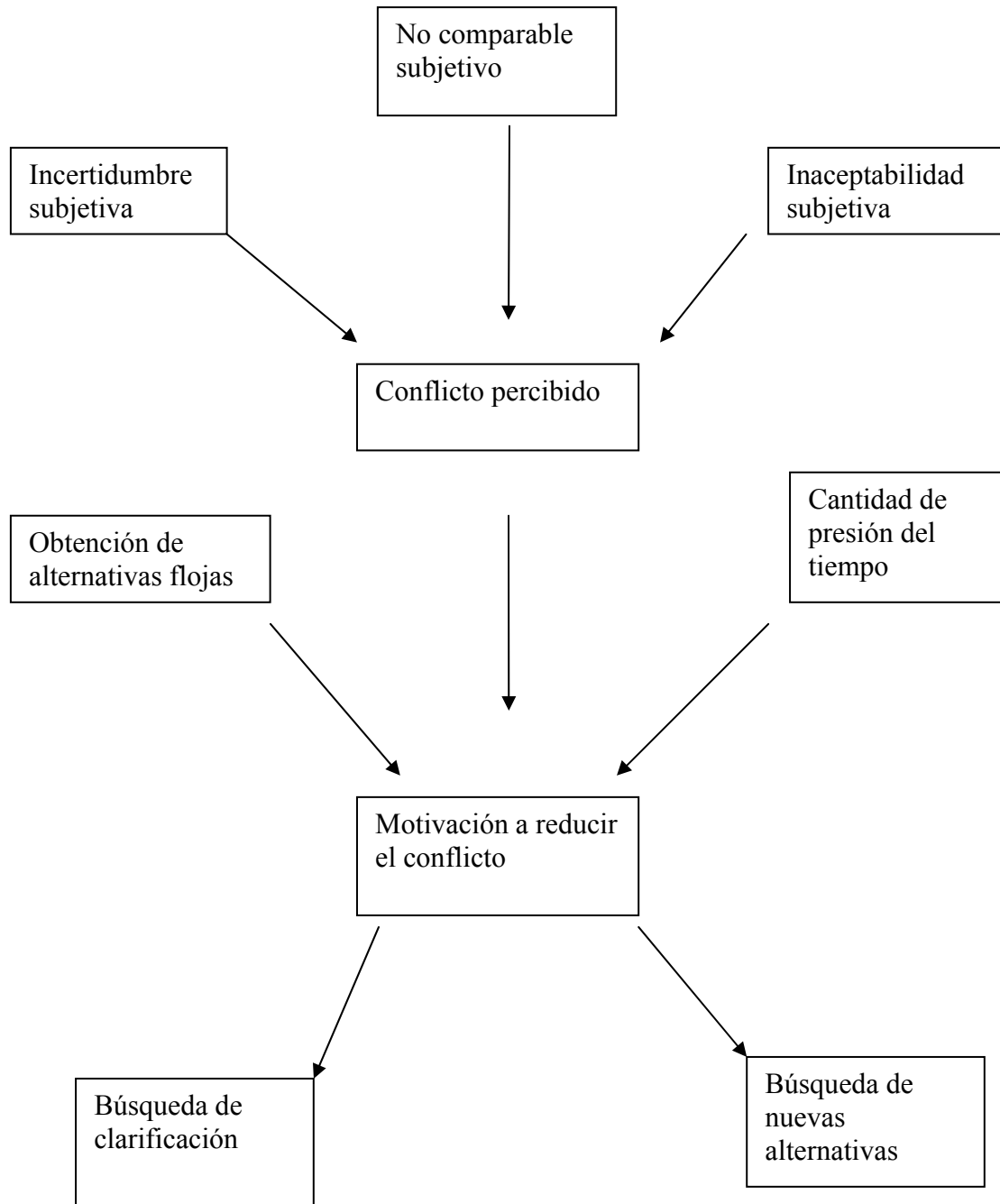
---

Positivas:	Negativas (puede llegar a ocurrir...):
1. Estimula a las personas (energiza).	1. Sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.
2. Fortalece sentimientos de identidad.	2. Presión grupal (aumenta cohesión).
3. Despierta la atención ante los problemas.	3. Desvío de energías productivas.
4. Pone a prueba las estructuras de poder dentro de la organización	4. Bloqueo de iniciativas ajenas.
	5. Tensión circular y fricción en las relaciones interpersonales.

---

Fuente: Braians, P y Cronin, T. P. Teoría de la Organización. Cáp. 9

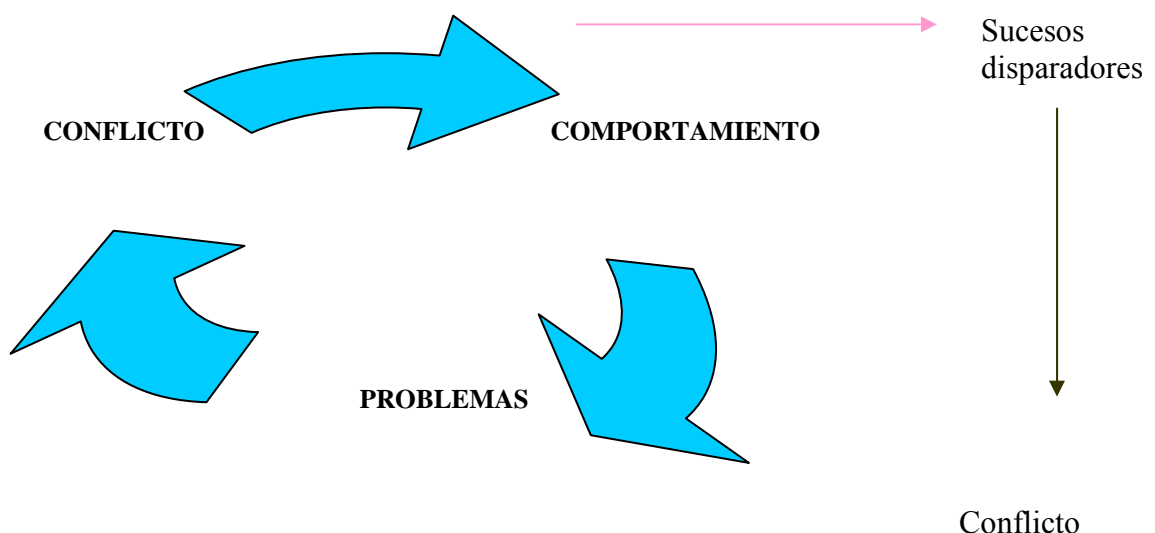
**Factores que afectan al confito individual y reacciones individuales frente al conflicto.**



- Fuente: James G. March y Herbert A. Simon “Teoría de la organización” Pag.135.

El modelo diagnóstico de conflicto interpersonal de Richard E. Walton comprende cuatro elementos básicos: los problemas que constituyen el conflicto, las circunstancias que precipita el conflicto que se manifiesta, los actos pertinentes de los protagonistas del conflicto y las varias consecuencias del conflicto; los conflictos interpersonales son cíclicos. Dos personas que son opuestas, solo entra periódicamente en conflicto. En un determinado lapso, los problemas existentes entre ellas constituyen solo un conflicto latente. Luego por alguna razón, la oposición entre ellas se hace notoria, las partes emprenden una serie de comportamientos pertinentes al conflicto, experimentan las consecuencias de su trato mutuo luego se hace otra vez menos notorio y menos manifiesto el conflicto por algún tiempo. Si las personas siguen en situación de interdependencia, el conflicto tendrá que presentarse de nuevo.

### Modelo Cíclico de conflicto personal



Fuente: Richard E. Walton “Conciliación de conflictos interpersonales confrontaciones y consultaría de mediadores”

Una distinción principal es la que se hace entre el conflicto sustantivo y el conflicto emocional. Los problemas sustantivos consisten en desacuerdos sobre políticas y prácticas, competencias por unos mismos recursos y concepciones discrepantes sobre los papeles o funciones y las relaciones entre estos. Los problemas emocionales implican sentimientos negativos entre las partes (es decir, ira, desconfianza, desprecio, resentimiento, temor, rechazo).

La distinción entre problemas sustantivos requiere negociación y solución de problemas entre los protagonistas, así como intervenciones del consultor conducentes a compromiso entre los criterios opiniones opuestas, mientras que el conflicto emocional requiere de una nueva estructuración de las intuiciones de una persona y el apegiamiento o atenuación de los sentimientos antagónicos de los protagonistas, así como intervenciones conciliadoras del mediador.

## **CONFLICTO EN LA ORGANIZACION**

Por conflicto se entiende “aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo puede ser multicausal y dentro de una organización, dicho conflicto genera dos consecuencias básicas: ineficiencia e ineffectividad, según como sea tratado. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia mínima en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias disfunciones que atentan contra la efectividad de la organización (obstaculización en el logro de los objetivos propios de la organización a través de los procesos internos que le son propios).”<sup>2</sup>

Cuando tenemos un conflicto a nivel individual debemos tener en cuenta que si no es tratado para mejorarlo este puede tener consecuencias mayores y que por supuesto los

---

<sup>2</sup> Richard E. Walton “Conciliación de conflictos interpersonales confrontaciones y consultaría de mediadores”



resultados serán a nivel mas graves, como por ejemplo el conflicto llevado al lugar del trabajo, aunque muchas veces puede nacer de allí mismo, y es detonante para tomar las decisiones correctas o incorrectas los conflictos que puedan presentarse siempre tendrán una influencia para seleccionar. Por eso la importancia de estudiar el conflicto a nivel organización.

El conflicto reconoce que tiene un mayor alcance y que en algunos casos, este puede ser de utilidad, facilitado y funcional. No obstante, no se niega que el conflicto puede ser dañino, sino que las consecuencias del conflicto dependen de su gravedad y de la naturaleza de la situación. Es así, que ninguna organización puede tolerar por mucho tiempo el conflicto interno intensivamente y no nos extrañe que algunas empresas no funcionen bien incluso con pequeños conflictos.

## **CONSECUENCIAS NEGATIVAS Y POSITIVAS DEL CONFLICTO**

Con respecto a las positivas se tienen:

1. El conflicto estimula el análisis crítico, no hay una situación más perjudicial para la organización que el no acatar las malas decisiones, el no prestarles atención., que el atacar los planes, políticas y objetivos y el hacer que sus proponentes los defiendan estimula a las partes a examinar los temas con cuidado. En este sentido, el conflicto actúa como un disuasivo de la conformidad.
2. El conflicto motiva. El conflicto puede estimular un ambiente competitivo en donde todas las partes demuestran una voluntad de desarrollar un alto nivel de esfuerzo.
3. El conflicto es un precursor de cambio. El cambio organizacional no es posible sin conflicto. El conflicto proporciona el desequilibrio inicial que estimula una búsqueda de alternativas. Aquellas personas que buscan el cambio en las organizaciones suelen por comenzar a construir coaliciones que representan conflictos con el estado de cosas.
4. El conflicto a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado, que si se permite la

expresión de este conflicto latente, puede dar lugar a una catarsis que reduzca la tensión y que conduzca a mejores relaciones.

5. El conflicto dentro de los ruidos genera cooperación dentro de los mismos. El conflicto y la competencia entre los grupos hacen que estos se una más. La cooperación entre los miembros de una unidad de fabricación es rara veces mayor que cuando la unidad se encuentra amenazada por recortes de presupuestos recomendados por un departamento de asesoría.

Las consecuencias negativas del conflicto pueden ser:

1. El conflicto estimula las emociones en vez de la razón. Es decir la corriente de información en la empresa se reduce a medida que las partes en conflicto acaparen información. Las decisiones se basan en información incompleta y en impresiones erróneas.
2. El conflicto interfiere con el funcionamiento normal de los procesos de organización. Destruye el funcionamiento uniforme de los procesos organizacionales y crea el caos y el desorden. Es ineficiente.
3. La atención se aleja de los objetivos organizacionales a favor de las metas personales.
4. Muchas de las reacciones humanas típicas frente al conflicto limitan el funcionamiento de la organización. Algunas de las típicas respuestas del comportamiento incluyen la frustración, la lucha interna, el ausentismo y la rotación de personal

Muchas veces el conflicto se presenta por la rutina misma del trabajo y esta es causada por las decisiones que se toman. La dificultad de tomar una decisión en una organización es, al menos en parte, una función de los procedimientos necesarios para la sobre vivencia de la misma, March y Simon en la obra “Teoría de la Organización” hablan de de dos tipos de conflictos que se presentan con mayor frecuencia en las organizaciones: En primer lugar, pueden presentarse problemas de decisión que en principio son primariamente interiores a los miembros de la organización. En este caso el problema en la organización es que ninguno o muy pocos de los miembros tiene una alternativa aceptable conocida, en términos de sus propios objetivos y percepciones. El segundo tipo de conflicto de la organización que se presenta no proviene de los problemas de los individuos al tomar una decisión sino de la diferencia entre las

elecciones hechas por los individuos diferentes en la organización. En este caso, los participantes individuales no están en conflicto, pero la organización como conjunto sí lo está. Cuando algún tipo de situación está ocurriendo en el lugar de trabajo suele presentarse incertidumbre, y por supuesto la inaceptabilidad.

De información académica en sitio de Internet monografias.com, se enlista a continuación

### **Tipos de conflicto**

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos.

Los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

- **Conflicto Funcional**

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, puede desatarse entre dos departamentos de un mismo hospital con respecto al sistema más eficaz para prestar atención sanitaria a las familias de renta baja del medio rural.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que las familias de baja renta del medio rural reciban mejor atención médica cuando se resuelva el conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

- **Conflicto Disfuncional**

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

La tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones.

Las siguientes cuatro categorías pueden ser consideradas como las cuatro clases principales de conflicto:

1. **Conflicto de rol múltiple:** un ejemplo de un conflicto de roles sería la situación en que un gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados. Tal vez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.
2. **Escasos recursos:** en todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales y de la compañía. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
3. **Valores y prioridades diferentes:** el conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de vida del individuo. Por lo tanto, es improbable que las disputas entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.

4. **Diferencias de percepción de un problema:** a pesar de que los miembros de una empresa pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele haber poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Por lo regular es en este tipo de categoría donde la mayoría de las empresas familiares, por hablar solo del ramo que estamos estudiando se encuentran, las diferentes empresas viven la experiencia día a día de tener que realizar el trabajo con decisiones impuestas y es poco alentador poder llegar a una decisión en donde la mayoría se haya tomado en cuenta, al fin que nunca se tendrá contento a todos, debido al tipo de pensamientos que tenemos cada uno de nosotros, ahora bien cabe destacar que todos siempre vamos a buscar nuestro beneficio, y algo que no perjudique siempre será una buena opción.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual. El primero, el *conflicto entre grupos*, suele tener que ver con cambios en las políticas, prácticas y estructuras corporativas que sitúan a las unidades de trabajo del mismo negocio en lugares opuestos. A medida que las metas corporativas y la dirección estratégica cambian, es común encontrar que subgrupos de la misma compañía se opongan entre sí sobre cómo lograr los resultados deseados.

Otra clase de conflicto al que todos los gerentes se enfrentan es el *conflicto entre personas*. A diferencia del de grupos, éste ocurre a nivel individual. Es la tensión que surge entre individuos en una organización debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas.

### **Conflicto entre grupos**

Mientras haya conflictos individuales muy difundidos no se cumple una de las condiciones necesarias para el conflicto entre grupos en una organización, en consecuencia este conflicto es menor. Por otro lado la ausencia de incertidumbre e inaceptabilidad no es condición suficiente para que se produzca el conflicto entre grupos.

Las condiciones necesarias para los conflictos entre grupos, además de la ausencia general del conflicto individual pueden resumirse en términos de tres variables:

1. La existencia de una necesidad positivamente de toma conjunta de decisión.
2. Cuando existe diferencia en la percepción de la realidad
3. Si hay diferencia entre los participantes en la organización.

Esto se explica porque la necesidad de tomar decisiones conjuntamente en una organización puede presentarse debido al gran número de factores, principalmente por la distribución de recursos y la programación de tareas. Cuando mayor es la dependencia mutua de un recurso limitado, mayor será la necesidad sentida de tomar decisiones conjuntamente con respecto a estos recursos. Así mismo cuanto mayor es la interdependencia de los tiempos de las actividades, mayor es la necesidad sentida de la toma de decisión conjunta con respecto a la programación.

Ahora bien, no todos los conflictos dentro de una organización son conflictos de objetivos, mas bien es la manera en que fluye la información la que marca la toma de decisiones en la organización. En una organización de cualquier tamaño, habrá diferente información, así como su cantidad en diferentes puntos, el compartir así incompletamente la información lleva a un desacuerdo cuando existe presión en la toma conjunta de decisiones dentro de la organización. Primero hay una interacción importante entre objetivos individuales e información. Cuanto mayor es la diferenciación de las percepciones individuales y viceversa. Esta presión hacia la consistencia de los valores con las expectativas es importante considerarla ya que en una organización, la presión es acentuada por la departamentalización y la fuerte estructura social.

Cuanto mayor es la canalización de la información, mayor será la diferenciación de las percepciones dentro de lo organización. Por canalización de la información se entiende a la limitación del número de los miembros de la organización a los cuales se transmite cualquier parte de información. La importancia de la canalización puede ser afectada por procedimientos formales de organización.

## **Consecuencias del conflicto disfuncional entre grupos**

Muchos científicos han realizado estudios sobre el comportamiento, han analizado la forma de que el conflicto disfuncional entre grupos afecta a quienes lo padecen, observando que los grupos en situaciones de conflicto reaccionan razonablemente ante los cambios que se producen entre los mismos.

### **Cambios dentro de los grupos**

#### **Mayor cohesión del grupo.**

Los conflictos suelen traducirse para que los miembros olviden sus diferencias personales.

Suelen aumentar la lealtad con respecto al grupo.

Pertenecer a un grupo, aumenta su atractivo.

#### **Mayor liderzazo autocrático.**

Es probable que pierdan popularidad los métodos democráticos de liderazgo.

Es probable que los líderes sean más autocráticos.

#### **Mayor valoración de la actividad.**

El grupo se centra más en su trabajo.

Disminuye la tolerancia con respecto a los miembros que holgazanean.

Lo que mas preocupa es realizar bien el trabajo y derrotar así al enemigo

#### **Mayor valoración de la lealtad**

Se da preferencia a los objetivos del grupo frente a la satisfacción personal.

Se puede llegar a proscribir cualquier interacción con los miembros del otro grupo

#### **Distorsión de las percepciones.**

Los miembros mejoran su opinión sobre la importancia de sus unidades.

Cada uno de los grupos involucrados se considera superior a los otros en cuanto a su rendimiento.

Ninguno de los grupos es más importante que los demás.

### **Estereotipos negativos.**

Se produce una situación de refuerzo de todos los estereotipos negativos que pueden haber existido.

Los miembros de cada grupo ven menos diferencias en su unidad de las que en realidad existen, así como mayores diferencias en relación a otros grupos.

### **Descenso en la comunicación.**

Lo normal es que no se produzca una interrupción en las comunicaciones entre los grupos.

Sus efectos pueden ser marcadamente disfuncionales.

Se puede alterar el proceso de toma de decisiones y ello puede afectar a los clientes.

### **Reacción de la organización frente al conflicto.**

Una organización reacciona frente al conflicto con cuatro procedimientos principales:

- 1) Solución de problema
- 2) Persuasión
- 3) Negociación
- 4) Política.

Al solucionar el problema se supone que los objetivos son compartidos y que el problema de decisión consiste en identificar una solución que satisfaga el criterio



compartido. Así en el proceso de solución de problemas se acentúa la importancia de la información, se intensifica el comportamiento de búsqueda y se da mucha importancia para proponer nuevas alternativas.

En el caso de persuasión, se supone que los objetivos individuales pueden diferir dentro de la organización, pero no deben tomarse los objetivos como fijos. En el uso de la persuasión está implícita la creencia en que en un nivel u otro, los objetivos son compartidos y en que el desacuerdo sobre subobjetivos puede ser resuelto mediante referencia a los objetivos comunes. Hay menos confianza a la hora de recolectar la información que en la técnica de solución de problemas y se da máxima importancia al análisis de los subjetivos respecto de su concordancia con otros objetivos.

### **Pasos que el directivo debe seguir para manejar un conflicto**

En cualquier etapa del proceso, la disputa debe ser guiada por algún miembro de la dirección. La solución es problema en gran parte descansa en la dirección, la mejor oportunidad de solución radica en la primera etapa del proceso, antes de que el conflicto se agrave. Por eso muchas empresas entrenan específicamente a sus supervisores para manejar conflictos apropiadamente.

#### **1. Reconocer y definir la naturaleza de la insatisfacción.**

La forma y actitud como el supervisor recibe la queja es muy importante. Como buscamos un convenio o integración de intereses, las barreras psicológicas son inconvenientes en esta situación. el supervisor debe partir de la hipótesis de que el empleado obra de buena fe; es bueno no prejuizar sobre la base de la experiencia pasada en otras situaciones con otros empleados. El supervisor no debe dar la impresión de estar tan ocupado y que tan solo asiente lo que el trabajador le dice por simple

condescendencia complaciente hacia el. El supervisor debe desarrollar destreza para definir en forma concreta el conflicto, de lo contrario será necesario revisar una y otra vez el expediente.

## **2. Ser concreto al obtener los hechos. La determinación del motivo de insatisfacción requiere esfuerzo.**

Los hechos se deben separar perfectamente de las opiniones e impresiones de cualquier factor de orden subjetivo. Al reunir los hechos se debe ponderar su importancia y cotejarlos con informes de antecedentes, tales como: calificación de meritos, puntajes al respecto de las tareas del cargo, informes de asistencia y sugerencias, etc. El supervisor debe estar pendiente de escribir y guardar un archivo de cada uno de los motivos particulares de queja o conflicto, sobre todo cuando a uno como supervisor se le llama a testificar.

## **3. Analizar y decidir:**

Cuando el problema esta definido y los hechos están a la mano, el directivo debe analizarlos y evaluarlos; luego, debe tomar alguna decisión. A menudo hay más de una solución posible. El directivo debe estar consciente de su decisión porque puede sentar un precedente, en el departamento, o en la compañía. Una sentencia equivocada, puede dar pábulo para impugnar un fallo en el futuro.

## **4. Dar contestación.**

Aunque la solución tomada por el supervisor sea adversa al empleado, alguna respuesta es mejor que nada. A menudo los trabajadores aceptan decisiones que les son adversas cuando tales decisiones tienen una fundamentación legítima, que les es explicada. En el evento de una apelación a una siguiente etapa del proceso, se debe tener a la mano la decisión y las razones por las cuales se obro de esa manera, apropiadamente escritas y archivadas.

## **5. Seguimiento.**

El propósito de esta fase de seguimiento es determinar si el choque de intereses ha sido resuelto. El seguimiento revela si el caso ha sido manejado insatisfactoriamente o se ha procesado de manera equivocada, o si se hace necesaria una redefinición del problema, una predeterminación de los hechos, un análisis de los mismos, una solución y por supuesto un seguimiento.

Entre los errores mas comunes que se encuentran en la dirección del proceso que nos preocupa aquí, se encuentra: 1) la investigación muy superficial y apresurada de los hechos, 2) la expresión, por parte de las directivas de opiniones previas al tiempo en el que todos los hechos pertinentes se hayan reunido, 3) el no mantenimiento de los registros de archivo pertinentes para clarificar la situación, para concretar los hechos, 4) la prevalencia de la opinión directiva para prejuzgar los hechos, en vez de hacerse un intercambio de ideas para ayudar al convenio, 5) la sentencia equivocada del conflicto, error que puede dar como resultado un segundo conflicto, derivado de este. El seguimiento es el paso en el procedimiento que nos dice cuando se ha cometido un error de manejo.

### 3. Marco Contextual

Restaurantes en México.

Cuando se habla del negocio de la comida en México, se puede mencionar un sinfín de alternativas. Su gran oferta está a la par con la demanda de los comensales.

Las estadísticas del sector restaurantero en nuestro país, señalan que existen 243 mil establecimientos formales, sin considerar los que no están registrados o funcionan dentro de hoteles, hospitales, parques temáticos, zoológicos, auditorios y tiendas departamentales, entre otros. Si éstos se sumaran, podríamos contabilizar alrededor de 350 mil los establecimientos denominados restaurante o servicio de alimentos, con una participación real en el PIB nacional que llegaría a 5.4%, generadora de casi 1 millón 400 mil empleos en el sector, cerca de 4% de la población económicamente activa del país.

La industria restaurantera impacta en 63 de las 75 ramas productivas del país y se ubica como el último eslabón de muchas cadenas productivas. Esto la convierte en la más importante consumidora de productos agropecuarios, del mar y de productos fabricados en las empresas de transformación en México, tales como mobiliario, equipos de cocinas, cubiertos y otros.

Tipos de restaurantes en México.

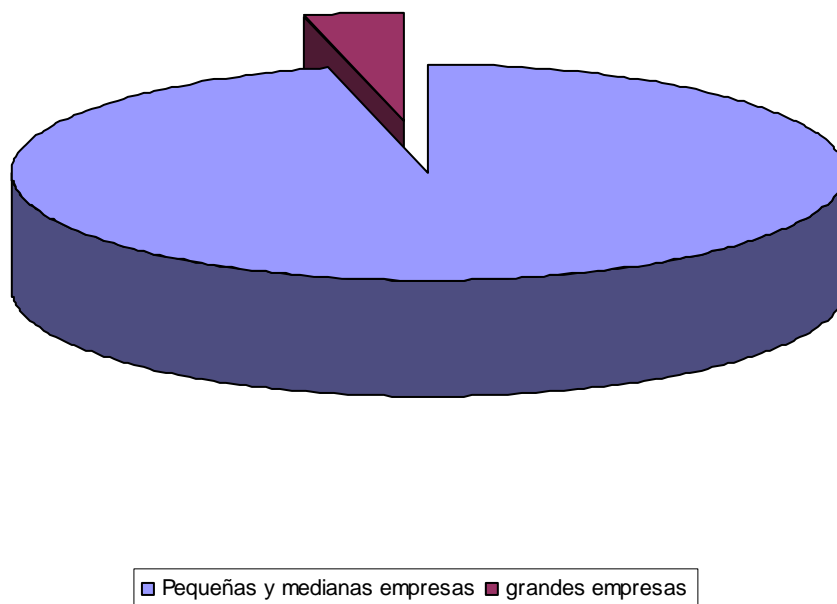
- Restaurantes de carne: México sigue siendo un país carnívoro. El producto número uno que se vende en los restaurantes es la carne.
- Cafeterías: Un giro muy noble en cualquier nivel de inversión, ya que siempre habrá quien guste de ellas.
- Barras de café: Un concepto nuevo donde el café se vuelve un pretexto para pedir algún snack.
- Restaurantes de gastronomía mexicana: La cocina nacional en cualquiera de sus variedades, tiene gran aceptación para locales y extranjeros.

Fuente: Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (Canirac).

La Canirac agrupa restaurantes especializados y casuales, pero también los de comida rápida, cafeterías, fondas, taquerías, loncherías, torterías, antojerías, fuentes de sodas, juguerías y cocinas económicas.

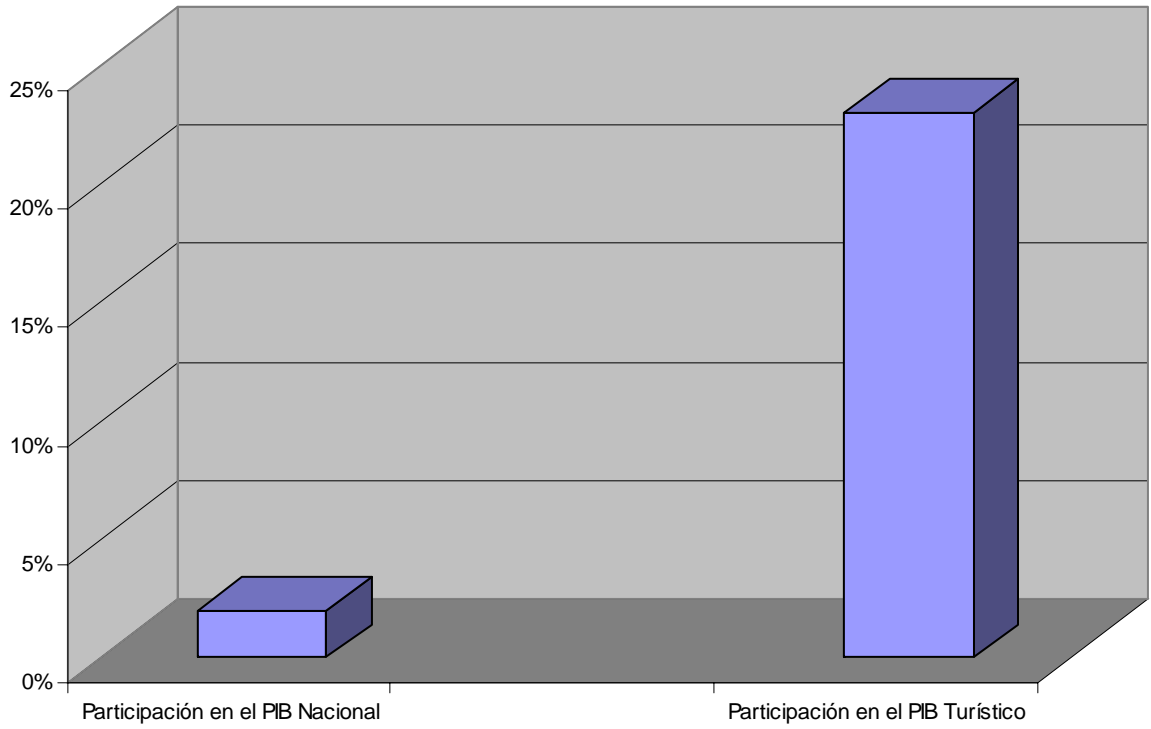
El valor del mercado de la industria asciende a 150 mil millones de pesos, con un universo de 243 mil establecimientos formales afiliados a la Canirac, de los cuales 96% son pequeñas y medianas empresas.

NO. DE ESTABLECIMIENTOS



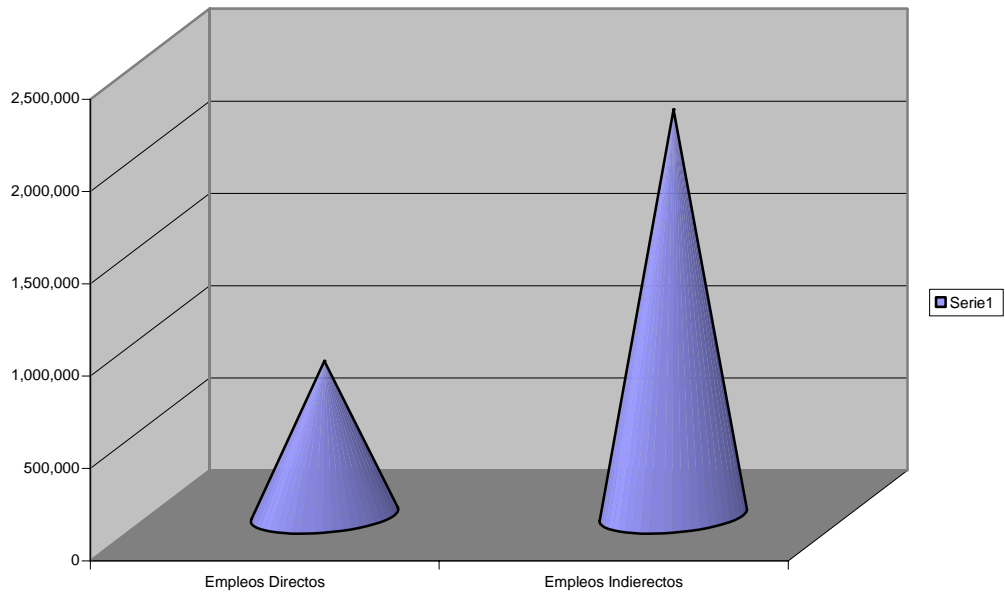
El PIB del sector servicios en su conjunto (incluye al comercio, restaurantes, hoteles, transporte, comunicaciones, servicios financieros, y a los servicios comunales, sociales y personales, entre otros) se elevó 4.2% durante el trimestre octubre-diciembre de 2006 con relación a igual lapso de un año antes.

**% DE PARTICIPACION DE LOS RESTAURANTES EN EL PIB**

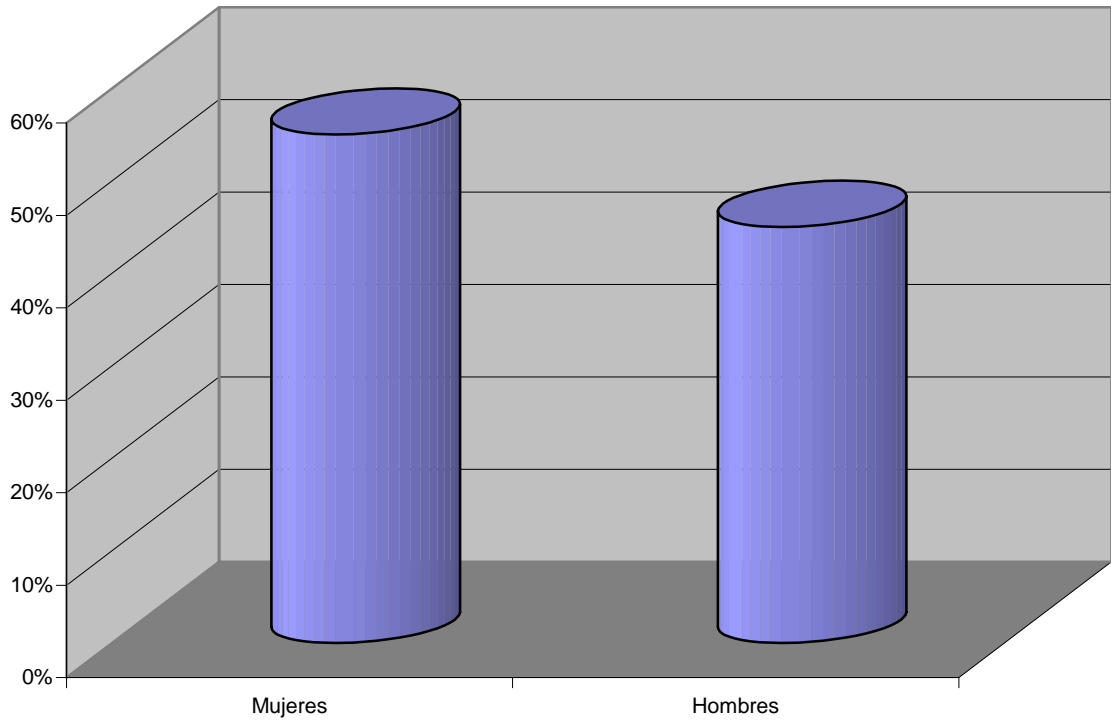


Generacion de Empleos.

**Empleos generados en la rama Restaurantera**



**Empleos directos por genero**



### **3.1 La importancia de las empresas familiares en México.**

En nuestro país, existe un problema de desempleo que nos resulta cada vez mas grave, por lo que la población a recurrido a buscar soluciones propias, y tenemos que ahora existen miles de comerciantes independientes que, de una forma no estructurada, con ayuda de su familia se dedican a comprar y vender artículos en la vía publica, esto para evitar el pago de los muy famosos impuestos.

Pero al decir que esto se logra con ayuda de su familia, no quiere decir que ya se trate de un negocio familiar, ya que tal vez un señor, llamémosle López, decide poner un puesto de zapatos, y le pide prestado a su hermano, a su mama, y hasta a su suegra, pero el es quien se dedica a coordinar el modo de operar sin consultar a los demás.

Así como puede ser que sea a una menor escala, también hay personas que deciden hacer algo mas grande, lógicamente que para esto se requiere de mucho mas capital, pero aquí puede que ya se junten dos o tres hermanos, los cuales aportan capital y además tienen el derecho de opinar acerca de la dirección del negocio.

Al exponer este ejemplo no quiero decir que la empresa familiar tiene que ser precisamente una empresa altamente competitiva, o de mayor nivel, o con mayor capital, por que una empresa familiar puede ser desde una pequeña empresa hasta una trasnacional.

Las empresas familiares se asocian con empresas pequeñas pero también existen grandes corporaciones que suelen ser familiares.

Este tipo de empresas son muy importantes para la economía de cualquier país, México es un país cuyo historial empresarial tiene rasgos únicos dentro de la actividad empresarial. Aquí las empresas están catalogadas en cuatro según sus características: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas y del total de éstas el 98% son micro, pequeñas y medianas. Sin embargo, hay otra característica que resalta a la vista dentro de las empresas mexicanas: la mayoría son de carácter familiar. Se calcula que en México el 90% de las empresas son de carácter familiar; muchas de ellas muy exitosas.



Pero no solo en México tenemos empresas familiares, en todo el mundo las hay, y estos son algunos datos importantes:

El 75% de las EF transitan la 1ra generación, el 16% transitan 2da., el 8% transitan la 3ra., y sólo el 1% llega a la 4ta generación. (» IESE, » Gallo 1998)

De las 250 mayores sociedades que cotizan en bolsa, que forman el índice SBF 250 de la Bolsa de París, el 57% son empresas familiares.(» INSEAD)

Las empresas familiares integran el SFB 120 ó el SBF 250 desde hace mucho más tiempo que las otras sociedades, lo que tiende a demostrar la longevidad de este tipo de empresas en relación con las no familiares (» INSEAD)

En un período de más de veinte años el rendimiento anual de 200 empresas familiares fue de 16% contra 14% para el índice Standard & Poors. Ese estudio explica que las empresas familiares tienen mayor disposición a reinvertir sus beneficios y se concentran más en su negocio (Netmarquee , 1996)

#### **4. Metodología:**

Hacer un trabajo de investigación requiere compromiso y entrega, tanto para aplicar los conocimientos adquiridos como para tomar nuevas medidas que talvez se desconozcan y lo más importante saber cuál de estas medidas es la más adecuada para utilizar como herramienta en nuestro caso. Es importante saber el camino de cómo ir hacia la gente, dependiendo de que tipo de organización en particular se este hablando, necesariamente requerimos de una metodología que nos auxilie en el modo en que enfocaremos nuestras pretensiones y cómo se dará la respuesta.

A través de las aportaciones para las áreas sociales se destaca los estudios de dos perspectivas teóricas principalmente. La primera conocida como positivismo (Bruy, 1966) quienes “buscan los hechos o causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Durkheim (1938) afirma que el científico social debe considerar los hechos o fenómenos sociales como cosas que ejercen una influencia externa sobre las personas.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> S.J. Taylor y R. Bogdan.”Introducción a los métodos cualitativos de investigación” Pag. 15.

La segunda perspectiva teórica se conoce como fenomenología, “posee una larga historia en la filosofía y la sociología. El fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta en el mundo. La realidad que importa es lo que las personas perciben como importante”<sup>4</sup>

Ambas perspectivas son útiles para un estudio, mas bien tendremos que adoptar aquella en la cual se nos facilite poder llevar a cabo para que el resultado sea el esperado. La metodología encaminada al objetivo planteado deberá incluir un tipo de observación para que se pueda entender mejor la situación, la participación así como la interacción formarán parte de las herramientas para llevar a cabo una investigación, las descripciones estadísticas tienen un importante indicador a considerar de igual forma.

### **Metodología Cualitativa:**

#### **Ir Hacia la gente**

El conjunto de técnicas a utilizar para recoger datos pertenecen al grupo de la metodología cualitativa, la cual se distingue por las siguientes características:

La investigación Cualitativa es inductiva	Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas y datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidos. Los investigadores siguen un diseño de investigación. Comienzan sus estudios con interrogantes sólo vagamente formulados.
Perspectiva Holística.	Se refiere a que el investigador no reduce a variables a las personas, los escenarios o los grupos, sino que los considera como un todo.
Sensibilidad	Los investigadores son sensibles a los efectos que ellos mismos causan sobre las personas que son objeto de su estudio, es decir, que interactúan con los informantes de un modo natural.

<sup>4</sup> S.J. Taylor y R. Bogdan.”Introducción a los métodos cualitativos de investigación” Pag. 16.

---

	<p>En la observación participante tratan de no desentonar en la estructura. (Mas adelante se explicara)</p> <p>En las entrevistas siguen el modelo de una conversación normal.</p>
Comprensión	<p>Los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas. Es esencial experimentar la realidad tal como otros la experimenta. Existe también una identificación con las personas que estudian.</p>
Ética	<p>El investigador suspende o aparta sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Tal como lo dice Bruy (1966), ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez. Nada se da por sobreentendido. Todo es tema de investigación.</p>
Valoración	<p>Para el investigador cualitativo, todas las perspectivas son valiosas. No se busca la verdad o la moralidad sino una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. A todas las ve como iguales.</p>
Métodos Humanistas	<p>Se adjudica esta característica, porque los métodos mediante los cuales realizan el estudio necesariamente influyen sobre el modo en que las vemos. Cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social.</p>
Énfasis a la Validez	<p>Están destinados a asegurar un estrecho ajuste entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Mediante la observación, escuchándolas, etc.</p> <p>Así el investigador cualitativo obtiene conocimiento directo de la vida social, no filtrado por conceptos, definiciones operaciones y escalas clasificatorias.</p>
Parcial	<p>Para el investigador cualitativo, todos los escenarios y personas son dignos de estudio, ningún aspecto de la vida social es demasiado frívolo o trivial como para</p>

---

	ser estudiado. Todos los escenarios y personas son a la vez similares y únicos.
Es un arte	Los investigadores son flexibles en cuanto al modo en que intentan conducir sus estudios. Este investigador es alentado a buscar su propio método (Mills, 1959)

Fuente: S.J. Taylor y R. Bogdan.”Introducción a los métodos cualitativos de investigación” Pag.20-23.

La importancia en el cuidado de cómo efectuar un método de investigación dependerá en mucho de nuestras habilidades para llevarlo a cabo, es decir que, debemos preferir explotar nuestro conocimiento con situaciones que se nos faciliten, explorar una alternativa es enriquecedora si sabemos el modo correcto de hacerlo. Habrá escenarios que sean más fluidos en lo que respecta a su parte y habrá otros que no lo hagan tanto.

### **La entrevista en profundidad.**

Recurrimos a la entrevista porque es un método flexible y manipulable que se adapta a las condiciones que se puedan presentar, existen diferentes tipos de entrevistas en profundidad: La primera es la historia de la vida o autobiografía aquí se trata de aprehender experiencias destacadas de la vida de una persona y las definiciones que esa persona aplica a tales experiencias, es decir, la visión de la vida que tiene cada persona. Para llegar a este objetivo se debe hacer con base a un método que sea eficaz, y siempre cuando la persona este dispuesta a participar, se solicitara que se nos platique un poco a cerca de sus experiencias para analizar sus cualidades.

El segundo tipo de dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente, es decir, se trata de escuchar las descripciones no solo personales sino en general para poder tener una visión mas congruente. Y el tercer tipo de entrevistas son las cualitativas que “tienen la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una rama de escenarios, situaciones o personas. Las entrevistas se utilizan para estudiar un numero relativamente grande de personas en un lapso relativamente

breve si se compara si se compara con el tiempo que requeriría una observación participante.”<sup>5</sup>

El método que consideremos pertinente requiere técnicas de uso para un mejor resultado, analizando nos percatamos de que la observación participante nos da criterios propios para analizar el entorno mas no puede ser posible en todos los casos y eso nos limita a profundizar, esta exige una cantidad de tiempo y esfuerzo que no siempre se ve recompensada por la comprensión adicional que se obtendría si la comparamos con algún otro método, no podemos estar detrás de las personas todo el tiempo, talvez un momento si y será el que aprovechemos. Por otro lado los métodos de investigación explica el autor “Su elección debe estar determinada por los intereses de la investigación, las circunstancias del escenario o de las personas a estudiar, y por las limitaciones practicas que enfrenta el investigador”<sup>6</sup>

Las entrevistas son un método muy flexible que nos auxiliaran en el modo de recoger la información lo importante será encontrar un lugar en donde el entrevistado se sienta a gusto para poder responder nuestras preguntas, así como también debemos preocuparnos por utilizar las palabras correctas para que la información sea bien entendida. Debemos identificar el modo natural que cada entrevistador prefiera para ser cuestionado, debido a que como sabemos existen comportamientos diferentes en cada persona como puede ser algunas son muy visuales, otras auditivas y otras kinestesicas.

Al comienzo de las entrevistas se establecerá el tono de la relación con los informantes y tenemos que encontrar la forma de hacer que las personas comiencen a platicarnos para esto es muy importante estar libre de prejuicios y no hacer juicios sin antes escuchar toda la información, la tolerancia y el respeto serán entonces aliados para cumplir nuestro objetivo. Después ya se tendrá una noción de que tipo de persona es cada uno y sabremos como dirigirnos con cada quien. Es importante llevar registros de estos datos, puesto que serán la evidencia de que se efectuaron, es muy recomendable grabar las entrevistas para tenerlas siempre disponibles y no variar la información

---

<sup>5</sup> S.J. Taylor y R. Bogdan.”Introducción a los métodos cualitativos de investigación” Pág. 103.

<sup>6</sup> . S J. Taylor y R. Bogdan.”Introducción a los métodos cualitativos de investigación”. 104.

Podemos basarnos en una guía que nos facilite los planteamientos que decimos hacer, esto para que no se nos olvide y llevemos un cierto control de los objetivos que se vayan cumpliendo. Ya en las entrevistas debemos ser muy cuidadosos en “sondear los detalles de las experiencias de las personas y los significados que estas les atribuyen. Ese es el punto en que las entrevistas en profundidad se apartan de las conversaciones cotidianas. A diferencia de la mayor parte de las personas, el entrevistador está interesado en acontecimientos triviales, en las luchas y experiencias diarias, tanto como en los puntos brillantes de la vida. El entrevistador no puede dar por sentados supuestos y comprensiones del sentido común que otras personas comparten.”<sup>7</sup>

Se debe demostrar mucho respeto e interés por lo que las personas nos están confiando, y mas incluso cuando son empresas familiares dado que se puede prestar a que piensen que sus comentarios o respuestas serán difundidas, tratar de ser como quien si comprende todo.

### **Observación participativa.**

Empezaremos por elegir el escenario que será el ideal para la investigación, tomando en cuenta que no todos los escenarios tienen la misma accesibilidad.

Se recomienda a los investigadores de abstenerse de elegir escenarios en los cuales se tenga una directa participación personal o profesional. En los investigadores novatos existe la tendencia a estudiar el medio de amigos y parientes, pero cuando uno esta involucrado directamente en un escenario, es probable que vea las cosas desde un solo punto de vista. El investigador debe de aprender a considerar que su visión de la realidad es solo una entre muchas posibles perspectivas del mundo.

Posteriormente a la elección del escenario se deben de seguir tres pasos relevantes del trabajo de campo que son:

- 1.- Lograr una interacción no ofensiva, es decir lograr que los informantes se sientan cómodos y ganar su aceptación.
- 2.- Como obtener los datos, usando tácticas y estrategias de campo.

---

<sup>7</sup> S.J. Taylor y R. Bogdan.”Introducción a los métodos cualitativos de investigación” Pág. 123

3.- El registro de los datos, que consiste en registrarlos en forma de notas de campo escritas o grabadas.

Los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Se comportan de un modo tal que llegan a ser una parte no intrusiva de la escena con el objetivo de que los informantes se olviden que el observador se propone investigar.

Los primeros días en el campo constituyen un periodo en el cual los observadores tratan de que la gente se sienta cómoda, establecen sus identidades como personas inobjetables y aprender a actuar adecuadamente en el escenario.

Durante el periodo inicial, la recolección de datos es secundaria para llegar a conocer el escenario y a las personas. Las preguntas tienen la finalidad primordial de romper el hielo, y es una buena idea anotar algunas preguntas generales antes de ingresar al campo.

Es importante explicar a todas las personas del escenario quienes somos, asimismo, de modo sutil, se debería de hacer saber a la gente que lo que nos diga no será comunicado a otros. Las condiciones de la investigación de campo deben de ser negociadas constantemente.

Hay que establecer un equilibrio entre la realización de la investigación tal como uno lo considere adecuado y acompañar a los informantes en beneficio del rapport. Establecer el rapport con los informantes es la meta de todo investigador de campo.

Un rapport significa muchas cosas:

- Comunicar la simpatía que se siente por los informantes y que ellos la acepten como sincera.
- Lograr que las personas se abran y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas.
- Ser visto como una persona inobjetable

Los observadores solo pueden lograr el rapport con los informantes si se acomodan a las rutinas y modos de hacer las cosas de estos últimos y los observadores no deben de interferir.

Es posible que el camino mas fácil para consolidar las relaciones con la gente consista en establecer lo que se tiene en común con ella. El intercambio casual de información es un buen camino, porque a la gente le interesan los pasatiempos y gustos del observador.

Uno de los mejores modos de comenzar a ganarse la confianza de la gente consiste en hacerles favores y ser humildes, hacer sentir a la gente que se es del tipo de persona en la que se puede confiar y que se pueden expresar sin temor revelar algo o comentar algo. Por lo que es muy importante interesarse en lo que la gente tiene que decir, aunque consideremos que no es relevante lo que nos dicen, podemos llevar la conversación hacia el camino que nos interesa.

También es muy importante identificar a los informantes clave, ya que son las fuentes primarias de información y brindan una comprensión profunda del escenario.

Es importante tener siempre en cuenta que el rapport con los informantes se debe de mantener y establecer como una actividad a lo largo de toda la investigación de campo.

Un elemento de mucha utilidad a la hora de presentarse en un escenario es tomar una actitud ingenua pero interesada, esto constituye un modo eficaz de obtener datos. Otra forma consiste en ubicarse en situaciones de las que probablemente surjan datos en los que estamos interesados. El investigador puede pegarse a la gente, aceptando invitaciones o auto invitándose a lugares o a ver cosas, tal vez apareciendo inesperadamente.

La mayor parte de los observadores escuchan conversaciones a través de las puertas y tratan de conseguir copias de comunicados internos y otros documentos. Escuchando sigilosamente a veces se obtienen datos importantes que no podrían lograrse de otra manera.

Por lo general no es prudente que los informantes sepan exactamente que es lo que queremos aprender o ver, por que tal vez podrían adoptar posturas diferentes y nuestro objetivo es que la gente actúe en nuestra presencia tan naturalmente como sea posible.



En cuanto a los formularios de preguntas, los observadores formulan preguntas no directivas y que no involucran juicios de valor, ya que las preguntas inadecuadas pueden ser interpretadas como signo de que el investigador es un delator.

Un aspecto importante de la observación participante consiste en aprender el modo en que la gente utiliza el lenguaje. Los investigadores de campo deben partir de la premisa de que las palabras y símbolos utilizados en sus propios mundos pueden tener significados diferentes en los mundos de sus informantes, casi siempre los observadores se encuentran con nuevas palabras y símbolos.

Es preciso aprender a examinar los vocabularios en función de los supuestos y propósitos de los usuarios, y no como una caracterización objetiva de las personas u objetos de referencia.

La observación participante depende del registro de notas de campo completas, precisas y detalladas. Se deben tomar notas después de cada observación y también después de contactos más ocasionales con los informantes. Hay que esforzarse por redactar las más completas y extensas notas de campo que sean posibles.

Para esto es importante esforzarse por lograr un nivel de concentración suficiente para recordar la mayor parte de lo que ven, oyen, sienten, huelen y piensan mientras están en el campo.

Algunos tips para lograr unas buenas notas son:

- Prestar atención.
- Buscar palabras claves
- Concentrarse en las observaciones primera y última de cada conversación.
- Reproducir mentalmente las observaciones y escenas.
- Abandonar el escenario cuando se haya observado todo lo que se pueda recordar
- Tomar notas tan pronto como sea posible.

En nuestro caso de estudio además de tomar notas de campo también utilizamos dispositivos mecánicos para la recolección de datos como las grabadoras de voz.

Los investigadores deben abstenerse de grabar o tomar notas en el campo por lo menos hasta que hayan desarrollado una idea central del escenario y puedan entender el efecto del registro de los informantes, ya que para algunos informantes las grabadoras

provocan un efecto enojoso. Pero después de cierto lapso, la gente parece olvidar a la grabadora y habla con relativa libertad mientras se graba, solo que esto depende mucho del entrevistador, que debe de mostrarle confianza para que platique.

En cuanto a la redacción de las notas, cada quien tiene un estilo diferente de hacerlas, pero lo que no debemos de olvidar es que estas deben de permitir la recuperación fácil de los datos y codificar los temas. Comenzaremos por poner una carátula titulada a cada conjunto de notas, la cual incluya fechas, lugar y el momento en que se realizo.

Después incluiremos un diagrama del escenario al principio de las notas, esto servirá como referencia cuando se deseen controlar acontecimientos específicos.

Seguimos por dejar márgenes del tamaño suficiente para comentarios y para añadir puntos que pudieran olvidarse.

Es importante también utilizar el punto y aparte, para delimitar una idea de otra o un comentario de otro esto evitara la mezcla de ideas; así como el uso de comillas para enfatizar expresiones o ideas.

Una opción muy buena es usar seudónimos para las personas o para los lugares esto creara comodidad en los informantes, y no debemos olvidar tener por lo menos dos juegos de copias de nuestras notas.

Los observadores participantes casi nunca llegan a un punto en que se sienten que ya han completado sus estudios. Pero la mayoría de los observadores llegan a un punto en que muchas horas pasadas en el campo les procuran resultados decrecientes, es decir que los datos se tornan repetitivos y no se obtiene impresiones nuevas o importantes, es entonces cuando llega el momento de retirarse.

## 5. Estudio de caso

### 5.1 Historia.

En el año de 1950 la familia Mendoza descubrió una manera única de preparar Barbacoa y desde entonces esta receta ha pasado de generación en generación pero nunca buscaron un fin comercial al prepararla.

Fue hasta el año 2000 que el señor Ernesto Mendoza tuvo la brillante idea de ampliar el pequeño negocio de su esposa, la cual se dedicaba a vender quesadillas, convirtiéndolo en un restaurante familiar. Desde entonces parte de la familia Mendoza se unió a este proyecto convirtiéndolo en un negocio familiar.

### RESTAURANTE “LOS BIGOTES”



Desde su fundación, hace 6 años, el Restaurante "Los Bigotes" mantiene su estilo único e inimitable, convirtiéndose en el preferido de la gente del buen comer. Su acogedor ambiente familiar, lo convierte en el sitio ideal para convivir con la familia o sencillamente disfrutar de una gran variedad de platillos como la sabrosísima Barbacoa acompañada de tortillas hechas a mano o las exquisitas carnitas, además de quesadillas, sopes, tlacoyos y pambazos.

Con una filosofía basada en la calidad y el buen servicio, “Los Bigotes” ha alcanzado un éxito envidiable en cuanto a restaurantes familiares de la zona se refiere; producto de un personal calificado y sobre todo a que los mismos propietarios en conjunto con su

familia son quienes administran, supervisan y atienden a todos sus clientes como se merecen.

El Restaurante "Los Bigotes" abre desde las 10:00 am hasta las 9:00 pm, de Domingo a Domingo, le ofrece estacionamiento, un área de juegos para los niños y la oportunidad de conocer el corral donde crían borregos.

El servicio se divide de lunes a viernes que se ofrece comida corrida y solo los sábados y domingos se hace la barbacoa y las carnitas.



El personal del Restaurante esta integrado por 16 personas, estas son:

El Sr. Ernesto Mendoza, dueño y fundador del restaurante.

La Sra. Guadalupe Jiménez, esposa del señor Ernesto.

Carlos, Roberto, Perla y Sofía son hijos del señor Ernesto y la señora Guadalupe y todos ellos trabajan en el restaurante excepto Sofía.

El sr. Rubén Mendoza, es el hermano del sr. Ernesto, y el se dedica a criar los borregos que se utilizan para hacer la barbacoa, además de otras ventas.

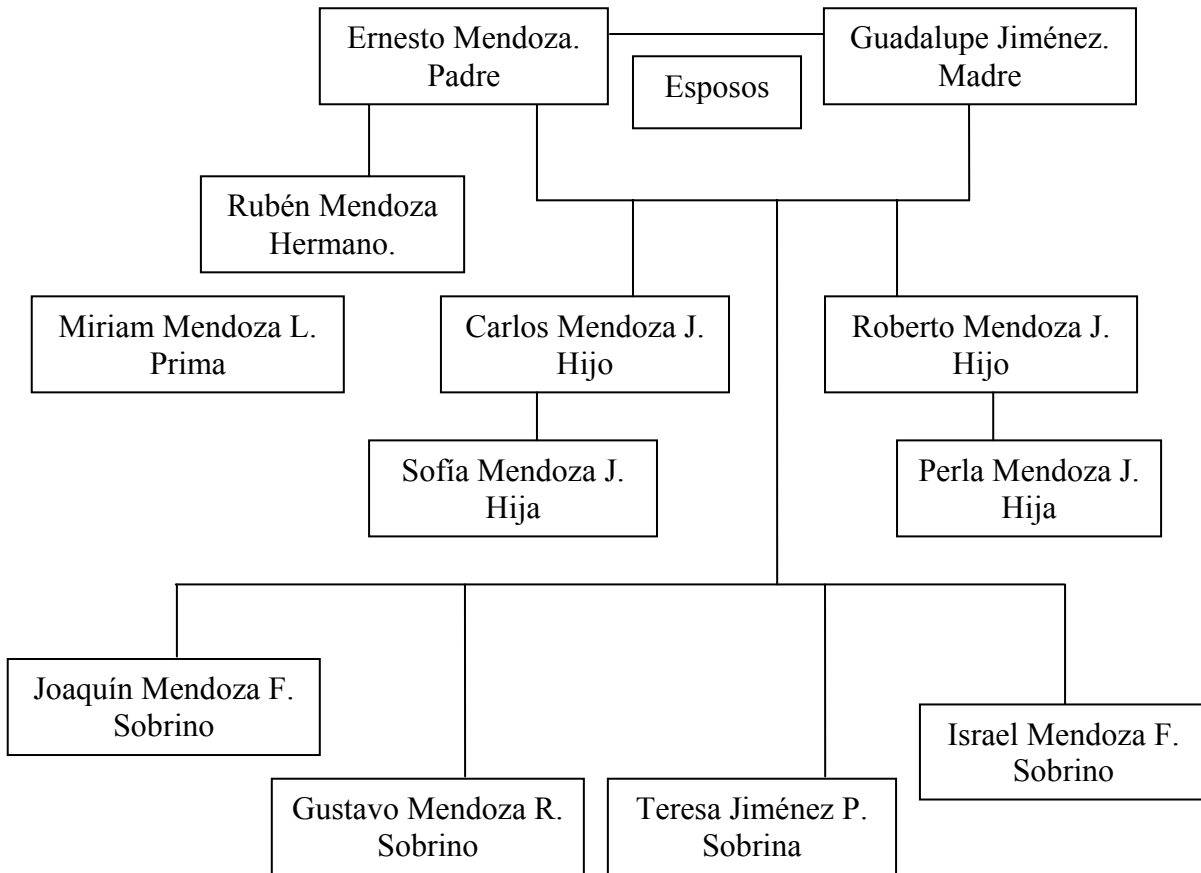
Gustavo, es hijo del sr. Rubén y le ayuda en la crianza de borregos.

La sra. Miriam Mendoza, es la prima del sr. Ernesto, y ayuda en la cocina del restaurante.

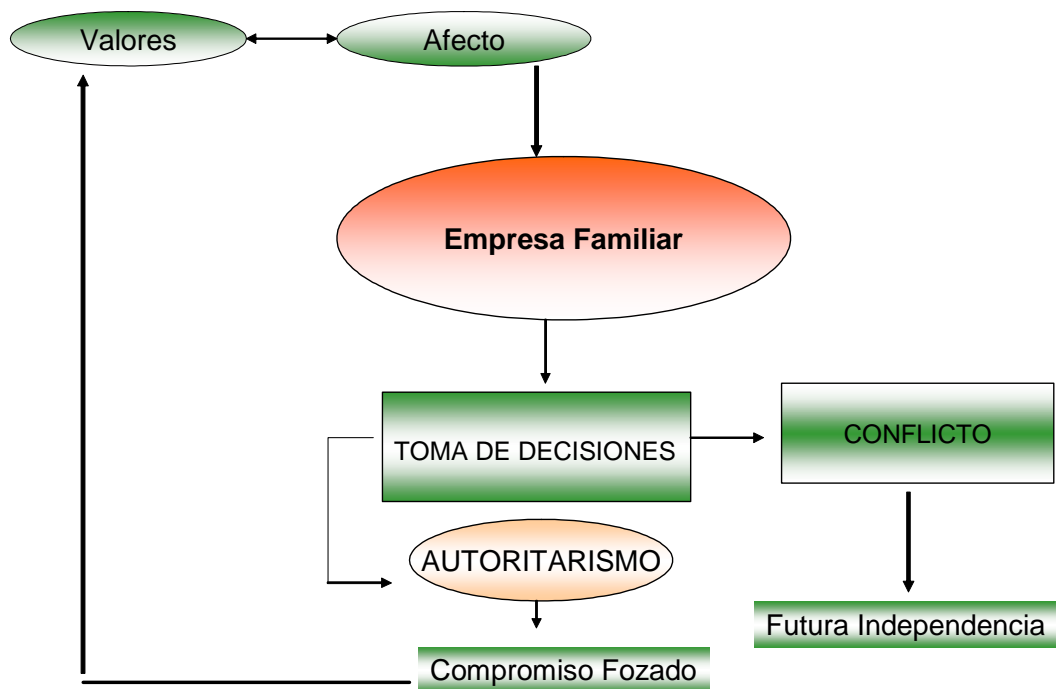
Israel, Joaquín y Teresa son sobrinos del señor Ernesto y también ayudan en diversas labores.

David, Luís, Rodrigo, Jorge e Ivonne no son parte de la familia Mendoza pero, trabajan en el restaurante.

### Esquema Familiar.



## 5.2 Esquema Explicativo de Restaurante los Bigotes



### **5.3 Desarrollo de categorías.**

## **CATEGORÍAS.**

### **1.-Familia**

- 1.1 Valores
- 1.2 Compromiso
- 1.3 Lazos
- 1.4 Satisfacción

### **2.- Empresa Familiar**

- 2.1 Autoritarismo
- 2.2 Solidaridad
- 2.3 Responsabilidad
- 2.4 Aspiraciones
- 2.5 Genero

### **3.- Restaurante**

- 3.1 Inversión
- 3.2 Cambios
- 3.3 Estructura

### **4.- Toma de decisiones**

- 4.1 Planeación
- 4.2 Dirección
- 4.3 Experiencia
- 4.4 Poder

### **5.- Conflicto**

- 5.1 Comunicación
- 5.2 Ideas
- 5.3 Metas



**1.- Familia:** Nos inclinamos a estudiar esta categoría, porque es la parte fundamental de la empresa restaurante que hemos trabajado, la familia constituye un gran soporte para llevar a cabo las actividades correspondientes, sabemos que cada familia es diferente y que la formación va depender en gran medida de lo que los padres empiecen a forjar, existen familias muy modernas en donde su principal cualidad es estar a la vanguardia total, sin embargo existen otras que son mas tradicionalistas, este es el caso de la nuestra la familia Mendoza Jiménez, quienes se distinguen por ser bastante arraigados a sus costumbres y creencias, a su forma de vivir, a la apariencia, a las buenas practicas de vida, a las exigencias como puede ser: evitar las habladurías, lo decente, el papel que juega la mujer en una sociedad de este tipo.

Ellos han vivido la mayor parte de su matrimonio en el Estado de Ixtapaluca, en donde este tipo de condiciones ya no se acostumbran, al menos tan riguroso es decir, los hijos de este matrimonio vivieron de las parte de sus padres este tipo de ideas, pero en cuando a escuela, vida social, no fue así, de modo que ha habido una lucha entre estos pensamientos que son diferente y el cómo lo ha ido trabajando cada quien es lo que nos parece importante de estudiar, por lo mismo analizaremos las siguientes categorías como a continuación se enlistan:

**1.1 Valores:** Esta familia se caracteriza por esta cualidad, el negocio comenzó cuando los hijos aun eran pequeños y por lo tanto permanecieron mas en este que en su propia casa, de los recuerdos que tienen la mayoría son del restaurante.

El papel que juegan los valores en esta empresa familiar, son de suma importancia puesto que todos están ahí por el respeto en el caso de los hijos es hacia sus padres, la esposa hacia el marido, y el padre hacia su familia; ó sea de siempre estar él como la cabeza de esta. Y es muy fácil notarlo a través del estudio de caso las respuestas en su mayoría se inclinan a lo afectivo.

Como podemos observarlo en esta respuesta de la

Sra Guadalupe al preguntarle si estaba de acuerdo con la idea de invertir en el restaurante:

“porque eso ha dado lugar a que la familia este mas unida y también pues tenemos mas entradas de dinero ya que todos aquí podemos opinar mas y trabajar juntos, y la verdad yo si estoy muy contenta de tener aquí a mis hijos apoyándonos, y también porque veo a mi esposo trabajando, y como mama se que mis hijos están bien”. (G.J.)

Los valores de esta familia hacen un respaldo y le dan solidez a este restaurante, toman mucho en cuenta las jerarquías de familia, la honestidad del trabajo que desempeñan cada uno de los integrantes, cada quien sabe que no esta solo que todo su equipo se encuentra en casa y en el trabajo. Y esto es uno de los principales motores para que este negocio siga latente y funcionando. Los valores siempre son rescatados porque nunca van a dejar de ser familia, los disgustos y las diferencias son muy aparte de lo que ellos constituyen como familia y precisamente tienen bien marcada la separación entre familia y desarrollo en el ámbito profesional, existe mucho respeto para las ideas de cada quien, así como lealtad y responsabilidad que son la llave para cualquier meta.

## **1.2 Compromiso:**

Este tipo de compromiso es forzado y precisamente derivado de los valores y las relaciones afectivas que se presentan en esta familia, el resultado que arrojaron las entrevistas da como conclusión que existe mas que gusto un compromiso de estar en el negocio, que en caso de los hijos argumentan que les costo mucho a sus padres. Por otra parte es importante destacar que la esposa si tiene un verdadero compromiso; ella nos deja ver que tiene una gran disposición con su restaurante, desea verlo grande, aunque desde ahora ella esta agradecida con lo que tiene, pero que para ella lo más importante es que su familia este junta, también parece que todas las decisiones las toma su esposo, y a ella eso le parece bueno y lo mejor, considera que es fundamental que su familia este unida para lograr sus propósitos, pero de antemano sabe que su esposo no ha dado lo mejor y todo lo necesario para involucrar mas a sus hijos en esto:

“La verdad los veo mas que nada como por compromiso porque no quieren dejar solos a sus padres en al caso de mi hijo mayor, el ya casi termina su ingeniería y también me gustaría que la pusiera en practica, porque le ha costado mucho trabajo poder sacarla, entre lo que exigen en la escuela como los reproches de su padre por que ya casi no puede estar aquí, mis otros hijos apenas están en la prepa y también quieren estudiar otras cosas, nosotros vamos a hacer el intento de que sigan aquí, porque de cualquier forma esto se les va a quedar a ellos...”( G.J)

Aunque es muy notorio que esta familia y principalmente los hijos se encuentran junto a sus padres por este llamado compromiso forzado, también se deja ver que una característica a favor de las empresas familiares es esta cuantas con alguien incondicionalmente y el pilar de este sostén es sin duda la Señora Guadalupe, quien se ha encargado de difundirle y hacerles conciencia a sus hijos de que a ellos les importa mucho su apoyo y presencia, así como el aliento que ella les ofrece cuando ha tocado el turno de que empiece a elegir otras opciones como alternativas de desarrollo profesional.

Por otro lado es muy importante saber el cómo esta afectando este compromiso en la actividad del restaurante dado que se refleja en el resultado que puedan obtener, este compromiso es diferente para cada hijo en medida que todos tiene diferentes gustos, por ejemplo para el mayor su compromiso en estos momentos es mayor que el que tenia antes de empezar a estudiar, ahora tiene que dividir su tiempo entre su escuela, tareas, y los deberes del restaurante que cuando se trata de empresa familiar en este caso para Carlos son mayores de los que pudiera tener en un trabajo ajeno al de su familia un ejemplo de sus actividades usualmente son:

“Aunque a mi se me consulta de todo lo que se desee hacer he?, de hecho pues yo soy el que se encarga muchas veces de ir por lo que haga falta aquí en el restaurante, para la comida, los refrescos, o algunas veces con los animales, también me encargo un poco de lo que son las finanzas, o sea yo le doy las cuentas a mi papa del cierre de caja” (C.M.J.)

Con esta situación su compromiso se ve más forzado ya que en estos momentos existe poca disponibilidad para seguir con sus actividades en el restaurante, y por otro lado la escuela implica destinar tiempo y dedicación no solo para tomar las clases, sino para realizar los trabajos, las tareas, considerar los tiempos que se utilizan para transportarte, entre los demás imprevistos que puedan surgir.

Este es el caso particular de Carlos quien es el único que hasta la fecha ha decidido abrirse camino eligiendo una licenciatura. Por otro lado, los otros hijos de este matrimonio, se percibe que están de manera –casi obligatoria, y que lo prefieren por la parte de los privilegios que tiene al ser hijos de los fundadores de la empresa familiar, esto refuerza la idea del compromiso que se distingue en esta familia y de que cada quien lo toma de diferente forma dependiendo de las actividades que realicen.

### **1.3 Lazos:**

Los lazos son una parte fundamental, eso es lo que los sigue manteniendo como una familia en el restaurante, y es por lo mismo que ha costado mucho la separación para el mayor de los hijos, cabe aclarar que solo por parte de la madre existe esa insistencia por que sus hijos conserven el restaurante pero también esta conciente de que ellos poco a poco han ido eligiendo otras alternativas, como lo expresa en su siguiente repuesta:

“mi idea no era esta yo quería seguir en lo que hacia pero la verdad pues resulto mejor, porque eso ha dado lugar a que la familia este mas unida y también pues tenemos mas entradas de dinero ya que todos aquí podemos opinar mas y trabajar juntos, y la verdad yo si estoy muy contenta de tener aquí a mis hijos apoyándonos, y también porque veo a mi esposo trabajando, y como mama se que mis hijos están bien.” (G.J.)

Es muy importante recalcar que esta familia es muy tradicionalista y que los padres han educado a sus descendientes de la misma forma, pero obviamente las condiciones no son las mismas en estos tiempos y por lo mismo la relación que se da entre ellos no es talvez la que los padres se esperan y lo mas importante esta situación es llevada al plano de empresa.

Sin duda la que se ha encargado de recordar la mayoría de las veces lo importante que es tener en cuenta que la familia es lo mas importante es la Sra. Guadalupe, pero esto poco a poco se ha ido haciendo parte personal de cada uno de sus hijos y por lo mismo estos lazos son tan fuertes que no permiten de tajo el abandono de alguno de ellos, sino que mas bien han dado lugar a valorar lo que tienen y darse cuenta que para sus padres y en especial para su madre es esencial contar con su participación porque los hace mas unidos. Como en esta respuesta:

“Yo me veo; Visitando a mis papas en su restaurante que para ese entonces ya debe de estar mas padre y claro yo ayudarles en lo que se pueda, si un día necesitan que alguien les venga a echar una mano pues yo estaré disponible para mis padres, será por cariño y

porque de cierta manera les agradeceré todo su apoyo que hasta ahora he tenido” (P.E.J.)

Claramente podemos notar que se formo una respuesta de agradecimiento y a la vez valoración del esfuerzo que han hecho los padres, así como el que corresponde respectivamente a los hijos puesto que indica apoyo incondicional por parte de esta hija, ya que a diferencia de casos de algunas otras empresas familiares no se da de esta forma, sino todo lo contrario termina en conflicto, talvez porque muy a su manera tienen una forma de respetarse dando la importancia que tiene a los lazos familiares. Ahora analizaremos parte de la respuesta que nos dio el hijo mayor de este matrimonio Carlos, al preguntarle que seria de su futuro:

“yo quisiera ejercer mi carrera pero me gustaría mucho seguir con mis papas, a veces pienso en buscar un trabajo de lunes a viernes y venir aquí sábados y domingos, pero eso ya se vera cuando termine, creo” (C.M.J.)

Y volvemos a observar que existe un pensamiento y reconocimiento muy grande hacia sus padres, debido a que si estuviera en sus manos le gustaría seguir haciendo las dos cosas, dado a que estos llamados lazos se han ido reforzando con el tiempo y tienen bien en cuenta que a su manera sus padres tratan de hacer lo mejor para su familia.

#### **1.4 Satisfacción:**

Este es un punto muy importante en esta familia, la satisfacción va muy de la mano con las aspiraciones de cada uno, y en este caso es diferente debido a que los padres se ven realmente realizados, valoran mucho su trabajo, porque han tenido que sacrificarse hasta obtener lo deseado, mas sin embargo los hijos, ellos están ahí por que siempre han estado , ellos no se han arriesgado aun a probar otras alternativas, y por eso la razón importante de que cada uno llegue a realizar los objetivos que los impulsará hasta poder llegar al grado de sentirse satisfechos con sus esfuerzos, muchas de las respuesta se asocian con este punto, por ejemplo la siguiente:

“ Mis planes son pues ejercer mi carrera por algo me estoy esforzando, pero aun no lo se bien no me gustaría dejar a mis papas solos en esto, porque quieras que no te encariñas con el negocio, ya que aquí he pasado los últimos 6 años y he visto como va cambiando y creciendo, aunque mas bien seria por mi mama, porque ella se acerca mas a mi, me pregunta, me pide ayuda, se apoya mucho en mi, ella siempre busca estar bien con mi papa, y nosotros también”(C.M.J)

La satisfacción que es el tema principal de esta subcategoría nos interesa en la medida que realmente se refleja en cada uno de los miembros de esta familia y así mismo los participantes de la empresa familiar, por su parte el Sr. Ernesto y la esposa de este están más que contentos con lo que su esfuerzo les retribuyo, a continuación alguna de sus exposiciones:

“el me dijo que lo podíamos poner en el terreno que su papa le había dado, que es este, pero entonces el dijo que ya que estaba algo grande y como antes no había tantos puestos de comida, se le ocurrió que podíamos poner uno nosotros, como es carretera si sonaba aceptable, y hasta dijo que se iba a animar a hacer la receta de la barbacoa, entonces pues la verdad todo fue de repente, muy precipitados y aquí solo había un pequeño lugar, en donde nos acomodamos y empezamos. Los niños mi esposo y yo a vender barbacoa y quesadillas, luego se compraron las mesas y sillas, y se empezó a hacer mas grande, y ya ahora llevamos casi 8 años en este nuestro negocio, y con mucho orgullo” (G.J.)

En esta respuesta podemos ver que la Sra. Guadalupe sintió que su esposo le brindo un apoyo que ella no se esperaba, y por lo mismo conjeturamos que para ella fue muestra de lo importante que es la familia, y el esfuerzo que cada quien aporta para seguir unidos dependerá del tipo de persona que sea. Y en el caso del señor Ernesto fue su forma de demostrar que la confianza la tiene con su familia, porque hasta la fecha el negocio sigue y tienen planes de seguir compitiendo.

Otro de los factores a considerar y que será indicador para nuestra categoría de satisfacción es que esta puede ser medida por diferentes puntos que a cada quien afectaran de diferente forma; uno de ellos es la retribución económica, muchas personas tiene como objeto principal la acumulación de dinero, la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser", como ejemplo de ello: las retribuciones que se obtengan, condiciones de trabajo, la supervisión que tengan, tipo de compañeros que tengan, el puesto que desempeñen, la seguridad que tengan por ejemplo en el restaurante esta la cocina y los hornos donde

cuecen la barbacoa, entonces existe un poco de riesgo para realizar esta actividad, y también cuenta mucho las oportunidades de progreso que se puedan dar.}

Si ligamos todos estos puntos antes mencionados al restaurante “los bigotes” observamos que en su mayoría existe poca satisfacción de que presumir por parte de todos los trabajadores, los hijos por su parte expresan que están a gusto por el hecho de estar con sus padres pero en cuestión laboral ven el trabajo como algo temporal para poder desarrollarse posteriormente en áreas que se identifiquen mas.

Por lo que respecta a los empleados definitivamente ellos no hablan de una satisfacción grata, expresan que están a gusto con el sueldo y que este depende de cómo trabajen porque esta a criterio de los clientes, puesto que con las propinas de estos se completa su salario. Como ejemplo que ilustre mejor estas condicione que los propios empleados informaron la siguiente repuesta, al preguntarle si recomendaría este tipo de trabajo a alguien más:

“Pues a alguien mas que aguante porque la verdad no solo es de venir a servir, es hacerlo rápido, también de repente hay que cargar la barbacoa caliente, por ejemplo las chica no se animan a hacer eso solo una Ivone, pero las demás dicen que les cuesta mucho y trabajo y por eso se van, y es que a veces no hay tiempo ni de comer pero pues alguien tiene que sacrificarse y si ahora te encuentras en la situación de que necesitas en trabajo no puedes ponerte tus moños, mas bien te aguantas y sigues trabajando, entonces mas bien se lo recomiendo a aquel que se a responsable y tenga la idea de lo que es trabajar en un restaurante a presión y con una familia como jefe, porque aquí no puedes esconderte de nadie, si no te ve uno te ve el otro así que siempre tienes que estar en movimiento si me entienden no?, muchos por eso no aguantan y terminan por irse.” (L.F.A.)

Se sobreentiende que es un trabajo que por parte de los externos lo conservan por que se adecua a sus dispocisión de tiempo dado que estudian, y saben perfecto que de acuerdo a su desempeño y agilidad será lo que ganen para seguir pagando sus estudios, y por parte de los hijos se encuentran mientras concluyen se prepararon profesional, pero eso si no piensan descuidar a sus padres.

**2. Empresa Familiar:** El restaurante los bigotes presenta un esquema empresarial muy parecido a cómo llevan su vida familiar, es decir, que los comportamientos que obedecen a la familia sucederán nuevamente en la empresa, esto lo fundamentamos con el hecho de que el padre es quien considera qué es lo que se debe hacer en determinada circunstancia. Su hijo el mayor es en quien más se apoya, su esposa en el papel de la trabajadora inseparable así como la esposa inseparable, el hijo menor, y la pequeña consentida que no tiene porque esforzarse de más en el restaurante, lo reforzaremos con esta respuesta de Carlos:

“Bueno, sinceramente yo veo por parte de mis hermanos poco gusto por esto además de que mi papa no les ha delegado muchas responsabilidades dentro del restaurante, cuando empezamos todos ayudábamos mucho, menos la chica porque cuando empezamos ella era muy pequeña aun y no se familiarizo con el negocio como nosotros, pero pues todos seguimos aunque sea así, tengo 2 hermanas la más grande trabaja aquí en la parte de mostrador, y la otra casi no la veo de vez en vez viene a darse una vuelta, a saludar a mis papas, yo creo que ellas piensan que se van a casar y se van a librar de esto, y mi otro hermano pues el menos porque su caso no le agrada mucho a mi papa.” (C.E.J.)

Sin embargo ellos si consideran su empresa como familiar porque de hecho si participan en su mayoría miembros de la familia, a su estilo por supuesto:

“Yo creo que si es familiar, porque estamos todos involucrados, mis papas, mis hermanos, mi tío el del ganado, mi tía que nos ayuda en la cocina, mis primos, también las personas que no son de la familia ya llevan un buen rato trabajando aquí y les tenemos aprecio, aunque claro el negocio en si es de mis papas y son quienes tiene la última palabra de lo que se hace o se deja de hacer aquí.” (C.E.J.)

### **2.1 Autoritarismo:**

Esta característica es muy notoria en casi todas las entrevistas que se realizaron, menos en la del señor Ernesto por supuesto, pero más allá de ser algo muy notorio en el restaurante, lo importante es qué tipo de consecuencias traerá este tipo de situación, puesto que en primera a sus hijos los ha reprimido y ha hecho que estos busquen otras alternativas y claro sin su completo apoyo, y con sus empleados hace un ambiente de trabajo hostil, y esto también se refleja en los servicios que se ofrecen en el restaurante.



El autoritarismo que se presenta quizás como en la mayoría de los casos la persona no tiene conocimiento de que crea conflicto, y lo que podemos observar es que es señor quiere llevar su mismo esquema familiar al negocio viéndose el como única persona capaz de solucionar así como de opinar.

“Pues de repente creo que si ha ido creciendo con el paso del tiempo, pero la verdad es que yo creo que el Sr. Ernesto no da mucho paso para que eso suceda, el es muy autoritario, o sea siempre piensa que así están bien las cosas y la verdad es que no debemos estar al día y siempre ser el primero en todo, así como también aventajarse a los demás para que sus clientes sigan aquí por que si no otro lo va a hacer y entonces si haga lo que haga va a ser mas difícil, pero en fin es su restaurante.”(L.F.A)

Hay que recalcar que el autoritarismo es una medida poco eficiente para llevar acabo la organización de un restaurante y por supuesto le da una lejana posibilidad de que exista un ambiente de trabajo en condiciones favorables y una sana retroalimentación, lo podemos reforzar con las respuestas de los hijos de este matrimonio en donde resaltan lo importante que es para ellos abrirse camino mediante el estudio, parece ser que ellos quisieran intervenir en las decisiones del restaurante y este hermetismo que es muy del señor Ernesto no da pie para que esto suceda.

## **2.2 Solidaridad:**

Este punto es muy cierto existe una solidaridad entre ellos pero también es por los lazos familiares que los unen, puesto que no pueden ver que algún miembro de su familia esta mal, es cuando piensan que su deber es ayudarles en lo que mas se pueda, en la entrevistas podemos analizar que por parte de los empleados esta no se da mucho, pero es por que no están sensibilizados a este tipo de acciones, y esto recae en líder que no se ha preocupado por ofrecer mas que trabajo, olvidando que este es la segunda casa para todos y que deben procurar propiciar el mejor de los ambientes.

“pero n las noches debo regresar a ver que no falte nada, a realizar los pedidos, echarle la mano a mi hermano con los suyos, ver que los empleados atiendan bien, etc. Los fines de semana yo también soy mesero ando sirviendo las mesas, tomando ordenes, las cuentas, ver la limpieza porque eso cuenta mucho para nuestro clientes, como tenemos aquí junto el ganado si no cuidamos bien eso se puede pensar que no somos limpios y eso ahuyenta la clientela.” (C.E.J.)

Existe una solidaridad pese a que no es su deber la solidaridad que siente por su familia lo ha impulsado a seguir al pendiente de esta forma tan entregada y que es símbolo de

que los padres pueden contar con el siempre, y que Carlos hará lo que este a su alcance para seguir correspondiendo.

**2.3 Responsabilidad:** Las responsabilidades en esta empresa familiar son múltiples, y obviamente para los miembros de la familia son mayores, por otro lado para los demás empleados que no son miembros de la familia las responsabilidades a veces parecen un poco mayores, el Sr. Ernesto se destaca por ser una persona exigente y así mismo esto se refleja en las responsabilidades que cada quien tiene. El cómo sea el resultados de estas va a variar según las condiciones de trabajo que les sean brindadas, como pueden ser los incentivos y las motivaciones para que estas sean posibles, que al parecer en esta empresa familiar no se dan mucho.

Lo que si existe es una responsabilidad con la misma persona, es decir, la gente que forma parte del equipo laboral son por que tienen una necesidad que los obliga a otra, ya que trabajan y ellos mismos dicen que ese trabajo les ayuda para solventar sus gastos de la escuela, porque solo van los fines de semana. Enseguida la respuesta de un empleado a este tipo de cuestión:

“ primera como ya les había dicho porque me queda cerca y como entre semana estudio para mi esta de lujo un trabajo de fin de semana porque si te aplicas y trabajas mucho si te va bien, bueno al menos yo saco para mi semana los fines que vengo a trabajar, otra porque ya me acostumbre a los patrones ellos son buenas personas si sabes tratarlos, el Sr. ERNESTO si de repente es muy estricto, pero yo he sabido responder bien a mi trabajo y eso ha hecho que haga buena relación con mis patrones, sus hijos no son problemáticos y las demás personas que viene pues viene a lo mismo a trabajar entonces no he salido mal con nadie les puedo decir que me siento a gusto de trabajar aquí, además porque cuando les pido llego a veces a pedirles permiso pues este hasta el momento no se me negado, tampoco los pido cada mes verdad.” (L.F.A)

Aquí es muy notorio que se desempeño es porque están en camino de un objetivo que los mueve e impulsa a conseguirlo y se ayudan de su mismo esfuerzo, puesto que los fines de semana los destinan a trabajar, así como también los hijos del matrimonio. Entonces se puede decir que todas estas personas son muy responsables consigo mismas, y que eso es una herramienta genial para Sr. Ernesto que como se pude apreciar ha sabido aprovechar perfectamente.

**2.4. Aspiraciones:** Las aspiraciones son diferentes para cada persona en esta empresa familiar de estas dependerá la permanencia de cualquier persona así como del valor que se posea para lograrlas dado que pasamos por momentos en que nos sentimos inquietos, desilusionados. Si no estamos enfermos ni excesivamente cansados, puede ser un síntoma claro de que no estamos contentos con nuestro trabajo, y es el momento de marcarnos objetivos reales que se vuelven aspiraciones el ejemplo mas fuerte en esta empresa familiar es el del Carlos, que pese a las palabras de su madre que lo alienta para continué con el negocio de sus padres, él busca otras alternativas en donde realmente pueda explotar sus aportaciones.

Hace algunos años tenía la idea de estar aquí, y ayudar en todo para que creciera este negocio, ya que existen muchos mas restaurantes aquí por la zona y de lo mismo, entonces quería que el de nosotros fuera el mejor, pero después me di cuenta que no era mi negocio que era de mis padres y no tan fácilmente podía hacerlos cambiar de ideas, mi papa de repente demuestra la actitud de que ya no quiere invertir mas, otras veces dice que tiene planes, por ejemplo quiere poner una zona para bailar, también trae la idea de hacer la cantina mas grande, pero después se desanima y piensa en la inversión, en los costos, y ya no se interesa tanto. Por eso mejor ya no pienso tanto en el negocio de mis papas y trato de abrirme camino.” (C.E.J.)

Es un ejemplo claro que las mismas circunstancias lo hicieron darse cuenta que el mejor camino para que él pueda sacar provecho de todo lo que quiere es buscar alternativas que lo hagan sentirse bien consigo mismo, y esto prosupuesto que marca consecuencias futuras, algún día Carlos ya no podrá participar mas en el manejo del restaurante y aunque el quisiera le resultaría un poco difícil porque ahora sus objetivos están conducido por diferente camino. Para planear nuestra carrera nos falta otro paso: conocer qué existe fuera de nosotros. Es decir, qué actividades profesionales requieren las habilidades que hemos descubierto en nosotros. O dicho de otra manera, qué áreas de actividad existen en el mundo del trabajo donde yo pueda ejercitar mis capacidades y conocimientos, y fue lo que le paso a Carlos, y según la tendencia lo que les ira pasando a cada uno de sus hijos, porque ya los otros empleados saben cuál es su objetivo.

**2.5. Genero** Este punto si que es muy importante trabajarlo, sobre todo en esta familia que como ya se menciona es muy tradicionalista y todo esto se refleja en el trabajo, primero porque el sr. Ernesto quien es la cabeza del restaurante tiene preferencia por su hijo mayor Carlos, es a quien le demuestra mas confianza y a quien le delega mas responsabilidades, es importante reconocer que este tipo de preferencias queda muy marcado en el autoestima, en este caso el de sus otros dos hijos que también trabajan en el restaurante y ven muy de cerca la inclinación por el hijo mayor del señor Ernesto.

La cabeza de este restaurante y de la familia es por supuesto el Señor Ernesto, y por el hecho de tener este cargo sus pensamientos en cuanto a hombres y mujeres la consideramos interesante, partimos entonces que las entrevistas nos demuestran que es un ser bastante apegado a sus costumbres y hábitos de vida cotidianos de sus orígenes, y por lo mismo sigue con la idea de que el trabajo es para los hombres y que las mujeres algún día se van a casar, y eso se refleja es su modo de trabajar, él se apoya mas en su hijo mayor, a sus hijas les da la opción de ir o no a contribuir con las labores del restaurante. Por otra parte su esposa si trabaja en la empresa más no parece ser una alianza del matrimonio para dirigir su restaurante. Su hijo Carlos se expresa de la siguiente manera:

“no les ha delegado muchas responsabilidades dentro del restaurante, cuando empezamos todos ayudábamos mucho, menos la chica porque cuando empezamos ella era muy pequeña aun y no se familiarizo con el negocio como nosotros, pero pues todos seguimos aunque sea así, tengo 2 hermanas la mas grande trabaja aquí en la parte de mostrador, y la otra casi no la veo de vez en vez viene a darse una vuelta, a saludar a mis papas, yo creo que ellas piensan que se van a casar y se van a librar de esto , y mi otro hermano pues el menos porque su caso no le agrada mucho a mi papa.”(C.M.J.)

Precisamente estos son los pensamientos e ideas que se perciben en este ambiente laboral y son un tipo de agresión psicológica para sus hijas especialmente, ellas por lo mismo no han profundizado más en las responsabilidades más importantes del restaurante. Por otro lado para Carlos quien es quien lleva la mayor responsabilidad de todos sus hermanos tiene que vivir con una clase de rencor por parte de sus hermanos, que este no es un tipo de rencor que explote entre ellos sino mas bien se va creando celos no intencionados sino porque es una tendencia difícil de sobrellevar.

**5. Conflicto:** Esta categoría es uno de las mas interesantes ya que nuestro objetivo central se basa en encontrar los tipos de conflictos que existe en esta empresa familiar, primero porque como en todas las familias las diferencias existen, y en esta situación que decidieron seguir juntos para trabajar en la unificación del restaurante, y ya trabajando seguramente las diferencias aumentaron ó lo que también puede suceder es que se consolide mejor su unión como familia. Sea el caso que resultará, lo interesante de este análisis es que las entrevistas no arrojan este tipo de situación sino al contrario, parece que se convirtiera en consentimiento debido a que se aceptan las condiciones así se este de acuerdo o no. Nuestra inquietud se basa en saber que tipo de conflicto puede llegar a ocasionar el vivir día a día este tipo de actitud, porque seguramente hay consecuencia al tener que sobre llevar esas condiciones en la familia y más aun en el trabajo.

Definitivamente por eso creemos que las personas que intervienen en las actividades del restaurante no lo toman como un trabajo formal, que si tienen en cuenta que es la fuente de sus ingresos pero a la vez saben que encontraran posteriormente otro tipo de trabajo, por lo que respecta a la familia y mas aun a los hijos de este matrimonio parece que su estancia es pasiva y esperan que el mismo tiempo decida el camino de su destino. Los conflictos pueden llegar a ser un arma mortal para una empresa familiar, pero en este caso parece que las consecuencias se verán a futuro. Por lo pronto se aparenta un supuesto acuerdo, en la respuesta que no dio Ivone una participante del restaurante:

“Si, aunque como en todas las familias tiene sus problemas, pero creo que si se llevan muy bien, lo que pasa es que el señor Ernesto es muy estricto, así que no hay mucho de donde pelear porque siempre se hace lo que el dice, los problemas surgen cuando alguien no hace lo que el dice, ahí si hay problemas, porque es como desobedecerlo, y el se enoja mucho.” (I.O.M.)

Exactamente como se expresa Ivone podemos apreciar un comentario externo a la familia que nos vislumbra más a cerca de la situación real que se vive con la familia Mendoza Jiménez y a su vez en el restaurante Los Bigotes.

### **3.- Restaurante**

#### **3.1 Inversión.**

La decisión de emprender un empresa es muy faci de tomar, ya que el alto nivel de desempleo nos orilla a pensar en diferentes alternativas, pero surge una condicionante muy importante de la que mucho depende que se lleve a cabo un proyecto de este tipo: La inversión.

Pero la pregunta aquí es: ¿De donde sale la inversión inicial para emprender un negocio?

En la mayoría de las empresas familiares el dinero sale del mismo emprendedor, ya que el recurrir a un crédito bancario resulta casi imposible de pensar, porque las empresas familiares nacen como un sueño de tener una independencia y solvencia económica, es decir que la empresa será el sustento de la familia, por lo que un crédito bancario representaría el pago prolongado de una deuda que además se incrementara por el excesivo pago de intereses, además de las múltiples referencias y requisitos que expiden para otorgarlo, y que la mayoría de los emprendedores no tiene. Normalmente el capital inicial, se reúne con los ahorros del emprendedor o en algunos casos con los ahorros de varios familiares.

Para cualquier negocio es muy importante la inversión económica, ya que es un capital que aporta valor al mismo, y es un elemento indispensable para su crecimiento. Durante el desarrollo de un negocio la inversión se va dando por si misma, y el prorrato de las utilidades debe de hacerse estratégicamente.

Empezando por cubrir los gastos, como materia prima, es decir en el caso particular del Restaurante Los Bigotes seria todo lo que utilizan en la elaboración de los alimentos, condimentos, bebidas, postres, accesorios desechables etc. Después se cubren los sueldos de todos los empleados, incluyendo por supuesto el de la familia, así como los gastos de luz, agua, impuestos etc.

Cada negocio es diferente y por lo tanto tiene gastos diferentes, pero para que sea un buen negocio debe también de tener una buena utilidad, o por lo menos tenerla.

Algunos dueños optan por reinvertir sus primeras utilidades, esto con el fin de aumentar el valor de su negocio y generar un aumento en las próximas utilidades.

En el caso de Don Ernesto, notamos que en la parte de inversión, no tiene un estado financiero como tal que le indique las finanzas del negocio, si no que el va haciendo las inversiones como se va presentando la situación. Como lo expresa en una entrevista realizada:

“En cuanto a las inversiones, pues el negocio mismo lo va diciendo, es decir que si veo que me esta dejando una buena utilidad, yo puedo invertirle mas y mas, claro que lo que quiero es que crezca el negocio pero si no tengo dinero por mas que quiera hacer esto o aquello, pues no voy a poder ¿verdad?”

Es decir que si ha invertido en su negocio, pero no tiene un periodo establecido o algo que la determine. El piensa que la inversión no es importante, pero nosotras consideramos que si lo es, porque es la única forma en la que el negocio puede crecer y prosperar.

### **3.2 Cambios.**

Así como la inversión es un factor muy importante para el crecimiento de un negocio, los cambios lo son también, de hecho van muy ligados el uno con el otro. Los cambios pueden ser de diferentes tipos, como físicos, es decir, modificaciones estéticas del lugar, como remodelaciones, ampliaciones, etc; también pueden ser cambios en el sistema de trabajo, cambios en el personal, cambios en la estructura y cambios organizacionales.

Pero no todos los cambios son positivo, ya que también se pueden dar cambios que tengan consecuencias negativas, ya que cada miembro de la familia tiene su personalidad y sus metas propias, que no necesariamente coinciden con las de los demás. Si los conflictos familiares son siempre desagradables, en una familia propietaria de un negocio pueden poner en peligro la propia supervivencia de la empresa.

En el caso del restaurante, cada miembro de la familia tiene una idea diferente acerca del futuro de su vida, y esta opinión va cambiando conforme pasa el tiempo.

El señor Ernesto no tiene contemplado este cambio que puede suceder próximamente, ya que el desea y cree que Carlos podría ser su sucesor.

Así también existen cambios que deben de ser necesarios para mejorar a la empresa familiar, y estos cambios van muy ligados a lo que son las reinversiones ya que porque por ejemplo para los cambios físicos, es indispensable una inversión económica, aunque para los otros cambios no es necesaria, lo que si se requiere es una buena planeación.

En el caso particular del Restaurante Los Bigotes, notamos una resistencia al cambio por parte del Señor Ernesto, y creemos que esta resistencia s debe en mayor medida a un sentimiento de temor al fracaso:

“mis hijos si me dicen de repente, has esto o lo otro, o cambia aquello o lo otro, pero pues las cosas han funcionado muy bien hasta ahora gracias a Dios y pues mejor así le dejo, para que le nuevo”

Lo que le lleve a pensar que tal vez si realiza un cambio en la forma de administrar el negocio, le resulte contraproducente.

Pero si lo vemos del lado del empresario, sabremos que es muy celoso de su negocio ya que para el no representa un simple negocio, sino que es un proyecto de vida en el cual no solo ha invertido su dinero, también su tiempo y dedicación.

### **3.3 Estructura.**

La estructura en una organización es un elemento clave para su buen funcionamiento, en este caso al hablar de estructura nos referimos a la forma en que los empleados están organizados para realizar sus labores. La estructura es diferente dependiendo del tipo de organización, existen estructuras muy grandes y que se dividen por áreas o departamentos que a su vez tienen una estructura. Por lo general se comienza por un director para continuar con el subdirector, seguido de los gerentes, subgerentes, encargados, y así hasta llegar al nivel mas bajo que serian los empleados u obreros, dependiendo del tipo de empresa.

En el caso del Restaurante Los Bigotes, que es un negocio pequeño, la estructura lo es también, por lo que nos encontramos con una estructura muy sencilla y pequeña, además de mal estructurada.



Los conocimientos del señor Ernesto, son totalmente empíricos, por lo que el organiza y hace la estructuración como cree que sería mejor, pero no encontramos una estructura bien definida como tal, cada persona que trabaja ahí tiene una función definida, pero no siempre se cumple este rol, ya que notamos que la estructura que se tiene en la familia, es decir el modo en que el señor Ernesto lleva su familia, se ve reflejado en el modo de operar el restaurante, en cuestiones como el poder, la responsabilidad y el apoyo.

“todo es sobre la marcha, a veces aquí todos hacemos de todo un poco, por que luego hay mucho trabajo”

“desde que entre he sido mesera, pero a veces aquí le hacemos de todo, porque a veces hay mucha mucha gente y hasta los señores tienen que atender las mesas, o sus hijos también.”

Nosotras consideramos que la estructura dentro de una organización es muy relevante, por que de ello depende el buen funcionamiento de esta y se ve reflejado en los resultados. Cada estructura es diferente debido a que persiguen metas diferentes y la cultura es diferente también entre estas, pero lo que no se puede dejar de lado en ningún tipo de organización, es que cada integrante tenga bien claro el objetivo general de la organización para todos los esfuerzos sean canalizados hacia el cumplimiento de este.

Y una institucionalización dentro de la organización crearía un sentido mas formal por parte de los empleados, ya que al tener una actividad determinada, que solo puedan llevar acabo ellos, los responsabiliza mas.

#### **4.- Toma de decisiones**

##### **4.1 Planeación.**

El proceso de planeación consiste básicamente en tomar decisiones por adelantado. El proceso de planeación es equivalente al proceso de Toma de decisiones ya que se deben de tener en cuenta los factores que influyen a la formulación del problema, así como sus posibles consecuencias.

Las decisiones que se toman dentro del restaurante Los Bigotes, no tiene mucha planeación, consideramos que se toman de emergencia, es decir que no se tiene una

visión de reflexión o de premeditación, sino que la decisión se toma justamente como se va requiriendo, solo para salir del problema momentáneamente, sin pensar que tal vez el problema pueda tener repercusiones futuras.

Así también, las decisiones que tienen que ver con cambios dentro de la organización no tienen un planeación considerable.

## **4.2 Dirección.**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los miembros de la organización para que realicen las tareas más esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega hasta las relaciones de los que dirigen con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los líderes tratan de convencer a los demás de que se les unan para lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa para lo que deben de establecer un ambiente adecuado para ayudar a los empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

La dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye el establecimiento de los objetivos y pensar en la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo para ocuparse de la integración de todos los elementos disponibles.

El director debe de saber como es el comportamiento de cada individuo a su cargo, para planear la estructura de la organización y aprovechar al máximo las cualidades de cada uno. Mediante la dirección se logran realizar efectivamente los planes del director en base a la toma de decisiones que tome el directamente o que pueda delegar, sin dejar de supervisar que se cumplan las ordenes emitidas.

De un buen dirigente depende el éxito de una empresa, ya que los empleados trabajan mejor cuando sienten que trabajan, lo justo, y que se les aprecia su esfuerzo, en resumen, si estos se sienten parte de la organización, su esfuerzo será el máximo.

En el restaurante, el director es el señor Ernesto, pero debido a que tiene un carácter muy duro e inflexible, los empleados que también son su familia, se sienten solo como un empleado más, es decir que no tiene un sentido de pertenencia y además consideran que el negocio funcionaría mejor de otra forma:

“Pues creo que es un tirano jajaja. No es cierto pero si creo que es muy cerrado en su forma de pensar, y por lo mismo como que su modo de pedir las cosa no creo que sea el mas adecuado” Roberto.

### **4.3 Experiencia.**

En la toma de decisiones la experiencia es un elemento clave ya que las decisiones deben tomarse sobre una realidad compleja por que tenemos muchas variables en juego. La experiencia se gana con el tiempo, a base de experiencias y muchas de esas experiencias a veces se manifiestan como errores pero de estas son de las que mas se aprende, aunque también son las que tienen un costo mas alto.

Para tomar una decisión es importante valorar las diferentes alternativas que tenemos y la experiencia es un elemento muy valioso a la hora de elegir alguna de las opciones.

El señor Ernesto cuenta completamente con conocimientos empíricos, además de que su ramo antes de emprender el restaurante era uno totalmente diferente, solo fue cuestión de instinto el decidir emprender el negocio, y las decisiones que toma ahora son basadas en sus experiencias pasadas y las que va adquiriendo al paso del tiempo al frente del restaurante.

“a mi me gusta mucho tratar de aprovechar lo mejor posible mis oportunidades, aprovechar lo que tengo ¿no?” Sr. Ernesto

“este negocio lo empezamos hace 6 años aproximadamente, y fue como una extensión de un pequeño puesto de quesadillas y antojitos que tenia mi esposa, yo notaba que le iba bien y pues le propuse ampliarlo”. Sr. Ernesto.

### **4.4 Poder.**

La mayoría de las empresas familiares empiezan con el empresario fundador. Inicialmente, el fundador representa el sistema de gobernabilidad, al ser el dueño y operador más importante de la empresa. En ocasiones, los fundadores recurren a juntas asesoras, pero generalmente ellos tienen todos los derechos de toma de decisiones.

El poder es un factor muy marcado dentro del caso del Restaurante Los Bigotes, y se refleja mucho en la toma de decisiones. La forma de trabajar en el restaurante es muy similar a la forma en la que esta estructurada la familia, es decir que tenemos por delante a un jefe de familia quien es el eje de la misma, a la esposa que es quien se encarga mas de los hijos, tanto en su educación como en la atención prestada, y unos hijos que se limitan a obedecer a sus padres.

“Pues es el señor Ernesto, el es el dueño y el patrón, aquí se hace lo que el señor Ernesto dice, así la señora diga lo contrario o sus hijos”. Ivonne  
“ALGO SOBRE PODER”

En el restaurante este patrón se repite, ya que el señor Ernesto, padre de familia funge como el jefe del restaurante que es quien decide todos los mecanismos acerca del funcionamiento el mismo, y no se somete a consideración de nadie dicho mecanismo, así como en todo lo referente a la organización, cambios, compras, acuerdos etc.

El poder se emite por parte del padre si lo vemos del lado familiar y por parte del jefe si lo vemos por el lado organizacional.

## **5.1 Comunicación**

Centro de comunicación entre padres e hijos en donde se transmiten valores e ideales, anécdotas, ilusiones y desilusiones empresariales y personales y para que exista una comunicación eficaz se requiere: intensidad, coherencia, oportunidad, atención al lenguaje privado y lealtad.

La comunicación en esta organización se da solamente en lo necesario y es muy importante debido a que El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos. La comunicación es sin duda algo que debe estar bien difundida por muy pequeña que sea la empresa, puesto que esta se puede llegar a malinterpretar y llevar a bajo cualquier tipo de estrategia o plan de trabajo, en el caso particular de Roberto el segundo hijo del Señor Ernesto esta fue su respuesta:

“Pues la verdad es que no todos saben de mis planes, mi mamá es la que más sabe sobre mí, porque no me gusta mucho platicar con los demás acerca de mis planes, siento como que no me entienden, creo que en cierto punto son un poco egoístas y en lugar de apoyarme me van a poner trabas para que no logre mis objetivos, por eso mejor siento que debería de hacer mis cosas por mí mismo, que de todos modos no pienso pedirle ayuda a nadie y ya después de que este bien decidido, o ya después de que este apuntado en la escuela, les voy a decir .” (R.M.J.)

Tal y como aquí lo explica Roberto él no siente la plena confianza de expresarse con sus padres, con sus compañeros de trabajo, y ni siquiera con sus hermanos. Esto es un indicador de que existe una comunicación deficiente y mal encaminada, están acostumbrados a más que hablar callar y esto los lleva a reprimir sus pensamientos en cuanto a pretensiones laborales así como de desarrollo personal. Este silencio no es propio solo de Roberto con casi todos los entrevistados pudimos percatar esta misma situación, cada uno con sus respectivas ideas. Por ejemplo los comentarios de Luis:

“Mas que ofrecer si creo que siempre hay más, a veces los clientes me dice si no hay tal cosa, como cambiadores de bebés en los baños porque aquí viene muchas familias, eso aunque se vea pequeño les facilita mucho a las mamás cambiar a sus hijos de pañal en un restaurante, eso y entre otras cosas, ahora de decírselas al Sr. Ernesto así como proponiéndolo la verdad no, si se lo he llegado a comentar a Carlos pero de ahí no pasa y es que la verdad como dice el Sr. Ernesto - esto es lo que ellos ofrecen y nada más-, y pues este no es mi restaurante, si hasta a sus hijos luego les dice que no que me espero yo mejor ni le busco.” (L.F.A.)

En esta respuesta es muy fácil identificar cuáles son las causas de mala comunicación no se permite el cambio a la mejora para poder ofrecer beneficios a sus clientes que hará tenerlos contentos y que permanezcan con ellos. También existe

Entre los empleados falta de compromiso que los haga pertenecer a la empresa tienen la idea que ellos no tienen porque preocuparse puesto que no es se restaurante, pero todos estos pensamiento son responsabilidad del líder de esta organización ya que el mismo ha hecho posible esta situación debido a sus pensamientos e ideas de cómo llevar la organización. Es cuando es necesario llevar a cabo medidas de prevención a favor de la sobrevivencia del restaurante. La comunicación debe ser correspondida y se brinda la confianza y la disposición de interesarse en las aportaciones que se

puedan dar de la lluvia de ideas que resulte y esto los llevara a adoptar practicas de mejora.

**5.2 Ideas.** Las ideas en el restaurante parece que están prohibidas, es muy difícil que se conozcan y esto obstaculiza el paso a la unificación de criterios, las ideas que en el restaurante se ponen en práctica son únicas y exclusivas del Señor Ernesto, esto lo sabemos gracias a la información de los demás entrevistados tanto hijos como demás personal están convencido que el Don Ernesto no hace caso a demás opiniones y de hecho hasta a dado a pensar que existe desconfianza como en el comentario de Carlos:

“No tiene mucho hace como un año y medio, pero no quiso, no le agrado del todo, yo creo que pensó que yo tenia otra jugada, o no se. Yo se lo dije porque pues en donde estoy estudiando vemos mucho de sistemas, y ustedes saben que las computadoras sirven para hacernos la vida mas fácil no? Y a mi se me hizo buena idea implementarlo aquí en el negocio pero creo que para el no fue así, mas bien ni me hizo caso. Y pues mejor que se haga en su negocio lo que el diga, al fin y al cabo todos tenemos nuestros sueldos y como dice mi papa nunca se han quejado (los clientes) y así ha resultado todo bien.”(C.M.J.)

**5.3 Metas:** Los seres humanos necesitamos fijarnos metas y, lo que es a veces aún más importante, queremos que los demás reconozcan nuestros éxitos.

Lograr nuestras metas puede parecer algo dependiente de la suerte o el destino, pero no es así. Nuestros logros son el resultado de una preparación minuciosa, aunque a menudo inconsciente. Y sabemos que en esta empresa familiar cada uno de los integrantes que conforma la fuerza laboral cada fin de semana tiene sus propias metas definidas o están trabajando en ello. La metas que esta empresa familiar tiene no parecen estar planeadas para conseguirlas en equipo, y cada quien va luchan por las metas que desee.

## **6. REFLEXIONES FINALES**

A lo largo de nuestro estudio tuvimos la oportunidad de tener experiencias muy gratas las cuales nos llevaron a conocer una familia con la cualidad de tener costumbres y creencias tradicionalistas que nos llevaron a tener una visión diferente de la que teníamos antes de profundizar más en el tema. A través de la convivencia, las entrevistas y el acercamiento que tuvimos con ellos las veces que visitamos el lugar de trabajo nos percatamos de ciertas características que tienen como familia principalmente esto es muy importante ya que son la base de su comportamiento hacia diferentes aspectos de su vida, es decir, que desde la educación familiar se empieza a forjar el carácter de cada persona y este se ve reflejado en su actitud así como en su manera de enfrentarse a los retos que se presentan a lo largo de la vida.

En este caso particular, esta familia ha decidido traspasar los límites familiares y llevarlos a un ámbito laboral, con la creación de un restaurante, el cual hemos catalogado como familiar con base en las características que se necesitan para ser una empresa familiar.

Los integrantes de esta familia que a su vez son los integrantes de la empresa familiar tienen características que no permiten una independencia entre el ámbito familiar y el laboral. Además es importante recalcar que cada uno de ellos se caracteriza por tener ideas y preferencias propias que no necesariamente coinciden con el resto de la familia, como es común que suceda.

Partiremos por hacer un breve mención de las impresiones que esta familia nos dejó mediante el estudio realizado.

Comenzaremos con el Señor Ernesto quien es el Padre de familia considerado como la persona con más autoridad dentro de la familia y reconocido como jefe y fundador del restaurante. Este señor se caracteriza por ser una persona arraigada en sus creencias tanto en el ámbito familiar como en el laboral. Él se enorgullece de ser una persona responsable, firme y dedicada en todos los aspectos de su vida, él considera la creación de su restaurante como su mayor logro y sus planes de vida en estos momentos se concentran en el esfuerzo constante para lograr que su restaurante tenga un crecimiento

prometedor. Sin embargo los demás miembros de la familia y personal del restaurante tienen otro concepto del de Sr. Ernesto, por ejemplo la responsabilidad y firmeza de la que el habla los demás la perciben como una actitud autoritaria que rebasa los límites familiares.

También lo consideran una persona sumamente cerrada que no aprecia opiniones ni facilita la libre convivencia para llegar a tener un ambiente prospero de trabajo. Nosotras reconocemos que es necesario demostrar un cierto nivel de autoritarismo para lograr tener el control de las diferentes situaciones que se presenten dentro de la organización, pero en este caso es evidente que los niveles de autoritarismo son excesivos, ya que lejos de poder llevar un buen control lo que esto provoca es represión para los empleados.

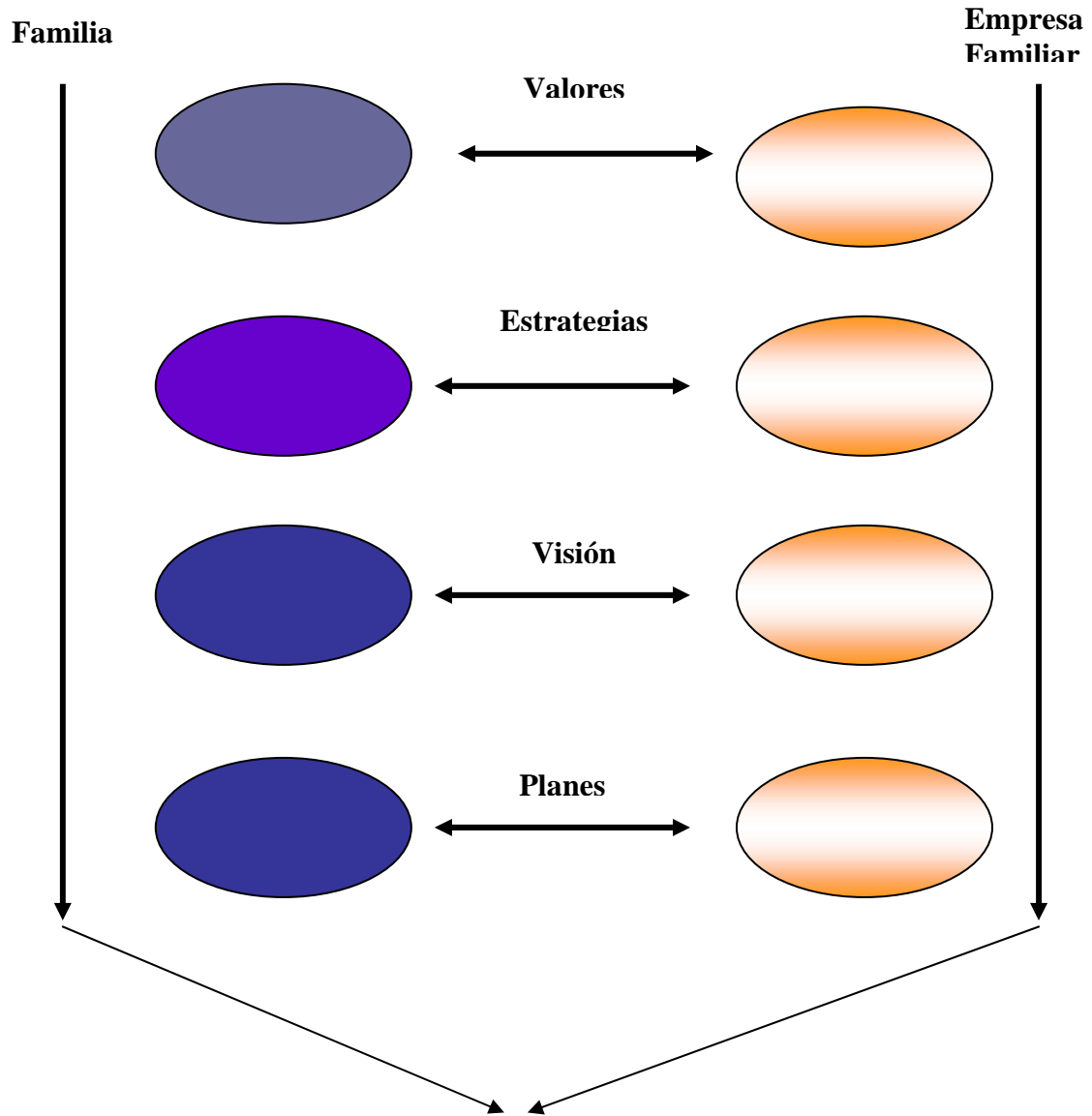
El Sr. Ernesto ha decidido conservar las creencias que se han inculcado en su familia de generación en generación, entre ellas identificamos una actitud machista que se refleja en el trato que tiene con su familia y con sus empleados. Esta actitud tiene múltiples consecuencias, entre ellas, el que sus hijos se sientan menospreciados e incapaces de lograr sus objetivos personales. Ya que al no recibir un apoyo moral en su familia propicia un ambiente hostil que se transforma en alejamiento de sus hijos que los lleva a buscar un espacio en donde ellos se sientan realizados.

El resultado de esta situación es un conflicto interpersonal que se ha ido formado en sus hijos, ya que las entrevistas realizadas nos muestran que ellos se sienten insatisfechos personalmente y que no tienen ninguna intención propia de continuar en el negocio familiar.



Existe un patrón de querer llevar a la empresa familiar la forma de vida que lleva esta familia dirigidos por el señor Ernesto

### Proyectos paralelos



**No debe ser igual**

Este periodo nos ha servido de mucha ayuda para comprender que muchas veces los lazos familiares son mas fuertes que un desarrollo a nuestra persona, es el caso particular de la Sra. Guadalupe, ella nos deja ver que tiene un gran compromiso con su restaurante, pero que para ella lo más importante es que su familia este junta, también parece que todas las decisiones las toma su esposo, y a ella eso le parece bueno y lo mejor, considera que es fundamental que su familia este unida para lograr sus propósitos. Recordemos también que esta señora proviene del mismo origen que el señor Ernesto y por lo tanto comparten las mismas ideas y creencias en cuanto al matrimonio la familia las jerarquías de la familia, en donde el hombre es quien se encarga de las decisiones y ella mientras tanto como mujer de aceptarlas.

La Sra. Guadalupe es considerada la persona mas humanitaria en el restaurante, de hecho parece ser que sus hijos están allí mas que nada por que su madre se encuentre bien ya que saben que para ella es de suma importancia estar al pendiente de su familia y tienen la idea de que el restaurante es el lugar perfecto para que se den cita todos los miembros de su familia.

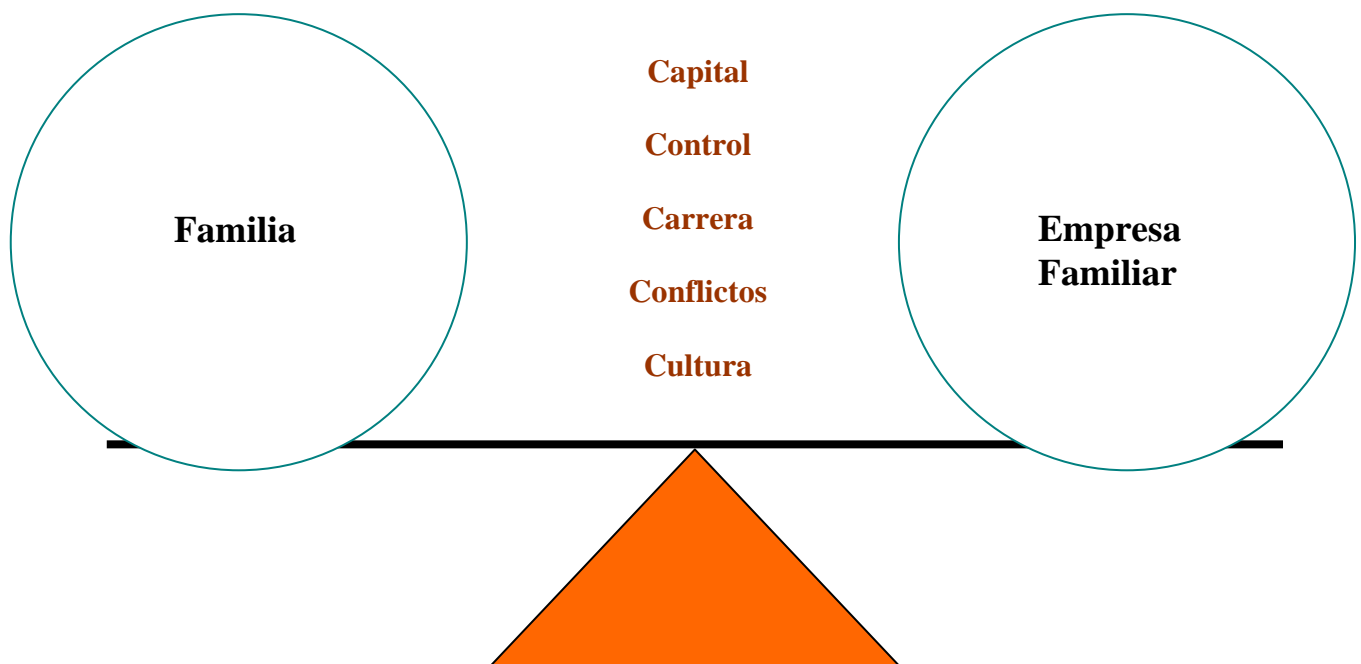
Reflexionamos que esta señora expresa un agrado por los logros que consiguió junto a su familia y especialmente junto a su esposo, ella se encuentra muy satisfecha con el resultado que hasta ahora tiene su familia en el restaurante, todos los días se dedica a él, a atenderlo, por lo tanto ya se ha convertido en un lugar muy especial, es decir, tiene mucho afecto por su fuente de ingresos y como ella lo dice de unión familiar.

Es en este personaje donde encontramos a flote la confianza que tiene por su trabajo, la esperanza de seguir viendo logros y que lo hace con un fin desinteresado económicamente, y más bien por propia satisfacción. Las relaciones afectivas con las que ella cuenta son las mayores, es como la otra parte de la balanza para equilibrar la imposición de su esposo. Realmente es importante destacar que constituye el principal motivo que ha hecho que sus hijos sigan permaneciendo junto a su padre participando en las actividades de la empresa.

Nuestras conclusiones en el caso de los hijos están muy claras, mucha veces se dice que el silencio se sobreentiende y hemos tenido oportunidad de reafirmarlo en este estudio de caso dado que salen a relucir muchas mas cosas en cuestión de las labores del restaurante, y también parece que los hijos de este matrimonio están allí por compromiso y por lealtad a su mama, el afecto, los sentimientos, el cariño, juegan un papel se suma importancia en esta empresa, además de la actitud de su papa que se muestra autoritario y poco flexible para llevar a cabo un cambio. Se encuentran en un conflicto entre ellos mismos por que existe un descontrol en lo que respecta a su familia y consecuentemente a su empresa familiar, esto obedece al tipo de relación que han adoptado.

Y lo recomendable es contar con un equilibrio semejante al siguiente:

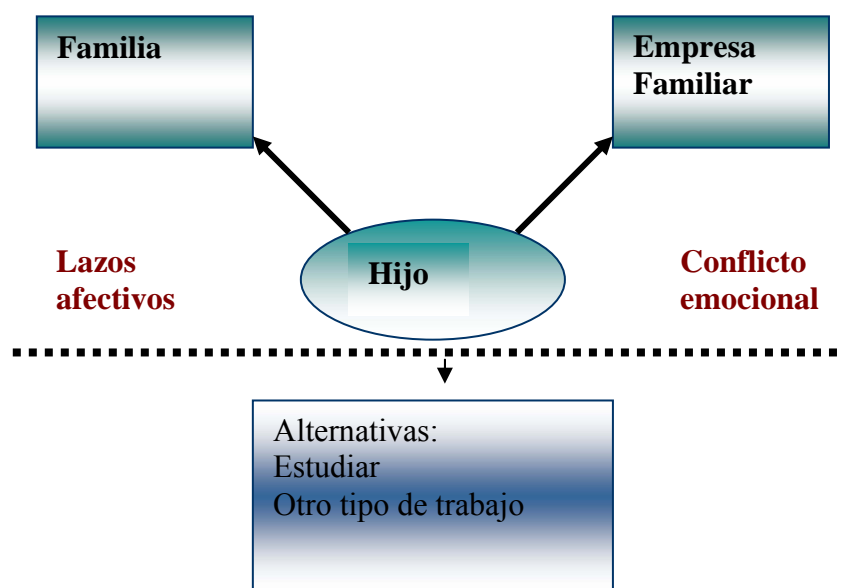
### **Empresa familiar**



Definitivamente el análisis demuestra muchas de las posibles situaciones que nos habíamos planteado al empezar a investigar. Nuestro tema principal descansa en el saber cómo se llegan a las decisiones que se ejecutan en la empresa ahora sabemos que estas son impuestas y aunado a esto el padre tiene la imagen de ser autoritario, poco flexible para escuchar hasta a los miembros de su familia y quien es el único que decide, por eso sus hijo han tenido o mas bien van perdiendo el interés de seguir con el negocio de su padre, existe conflicto interpersonal al llevar a cabo la toma de decisiones.

Carlos por su parte ha decidido otra opción a futuro en la que se dedicará y en la cual se desarrollará, debido a que en la empresa familiar fundada por su padre es poco viable la experiencia de desarrollo que es lo que la mayoría de las personas buscamos. Carlos se caracteriza por ser un hijo responsable y le da un gran peso a su sentimiento dirigido a sus padres puesto que es esta forma de pensar lo que lo mantiene ligado a la empresa.

Notamos que para Carlos el seguir con esto ya se ha convertido en un sacrificio y tal parece ser que su familia y su empeño son su principal preocupación e interés. Definitivamente celebramos que sea agradecido con sus padres, que tenga presente el esfuerzo y que haga el otro más por entender el modo de vida que les gusta a sus padres, aunque también esta no solo es tarea de Carlos, sino que debe existir una reciprocidad para que esto sea soportado por ambas partes.



La supervivencia del restaurante es una tarea en equipo, es decir, todos necesitan de todos, y como en todo debe existir un control de esto, por eso es importante saber dirigir, para que así mismo se corresponda la responsabilidad como se espera. Las respuestas de las entrevistas nos demostrara que efectivamente quien lleva la batuta del negocio, es un líder poco flexible, hasta autoritario, nos refleja la visión que se ha ganado el Sr. Ernesto ante los ojos de alguien externo, es decir, que no es de su familia. Y por lo tanto llegamos a la conclusión de que en el restaurante ya existe una rutina que debe respetarse si se quiere seguir trabajando allí, por otra parte no hay acceso a crecer en este tipo de empresa familiar dado que la dirección de éste esta absolutamente a cargo del Sr. Ernesto, y si bien sus hijos y su esposa están allí, pero no forman parte de este nombrado equipo que se necesita.

Todo esto nos lleva a una rotación de personal en el caso de los empleados que no pertenecen a la familia, pero que nos dejan pensando que existe algo que hace que las personas salgan corriendo de este lugar y que en el caso de los familiares siguen allí, porque no queda otra opción, esto por supuesto indica un signo de no supervivencia para la empresa, puesto que para preservarla se necesita mucha disposición, algo que nosotras sugerimos es lo siguiente:

**Ser abierto**, es decir, mantener siempre la actitud de "aprender a aprender", de estar en permanente actualización; no solo a través de cursos de capacitación, sino con la disposición de aprender aún del trabajo cotidiano.

**Ser autónomo**, esto es, trabajar con iniciativa y corresponsabilidad ejerciendo una automotivación para realizar el trabajo propio lo mejor posible, dando el máximo esfuerzo en las tareas asignadas considerando en ello la mejora continua del Centro de Trabajo.

**Ser amigo**, con la capacidad y la disponibilidad para adaptar tu personalidad al entorno de trabajo, al crear relaciones laborales efectivas y sanas que contribuyan a conformar un ambiente cordial, cooperativo y grato; colaborando activamente con las personas que están en tu entorno

**Ser equipo**, es decir, considerar a toda su fuerza laboral con sentido de pertenencia y solidaridad al tomar siempre parte activa en las situaciones laborales.

**Ser efectivo**, desempeñando las tareas relativas al trabajo de tal forma que pueda reflejarse tu excelencia y dominio en el área laboral, así se lograra llegar a un liderazgo bien reconocido y como ejemplo para quien lo rodea.

**Ser buen comunicador**, con la capacidad de expresar ideas y conocimientos de tal forma que los receptores del mensaje lo comprendan. Buscar siempre que los problemas se resuelvan a través del diálogo y el entendimiento del papel que cada uno tiene en el Centro de Trabajo, puesto que notamos la escasa comunicación que existe en el restaurante “los bigotes”

**Ser creativo**, con la capacidad para resolver los problemas que se presentan en el trabajo de diferentes formas o considerando distintas perspectivas.

**Ser líder**, capaz de conducirse con efectividad en el papel que a cada uno corresponde desempeñar, con la visión de considerar las fortalezas propias y las de los demás, así como las debilidades; abriéndose siempre al trabajo en equipo.

**Ser observador**, con la capacidad de reconocer el impacto y las implicaciones de las decisiones que a nivel técnico, intelectual o moral se toman dentro del Centro de Trabajo, y actuar en consecuencia y con responsabilidad frente al interior y entorno de trabajo.

**Ser tolerante**, respetar las distintas posturas de los colaboradores y compañeros de trabajo dentro de un marco de respeto a las ideas, expresiones y conocimientos. Así como ser capaz de mantenerse firme ante situaciones de presión, ya sea laboral o personas dentro del Centro de Trabajo.

**Ser dinámico**, tener habilidades para proponer y comunicar ideas, emprender acciones, prever y resolver problemas en acontecimientos positivos o negativos que interfieran en el adecuado desempeño de las actividades del Centro de Trabajo.

**Ser responsable**, llevar a cabo sus funciones en el tiempo y en la forma establecidas por el Centro de trabajo sin entorpecer la labor de las demás, y aceptando aciertos, errores y las consecuencias de un hecho realizado libremente.

**Ser formal**, tener un sentido de compromiso e identidad con el espacio donde se desempeña un trabajo, reflejando sus propios valores en congruencia con ideas y acciones, individuales y colectivas

**Ser cumplido**, ser capaz de trazarse metas y objetivos viables, acordes con el trabajo que se realiza, llegando siempre a la conclusión de los mismos en beneficio propio, y principalmente, del Centro de Trabajo

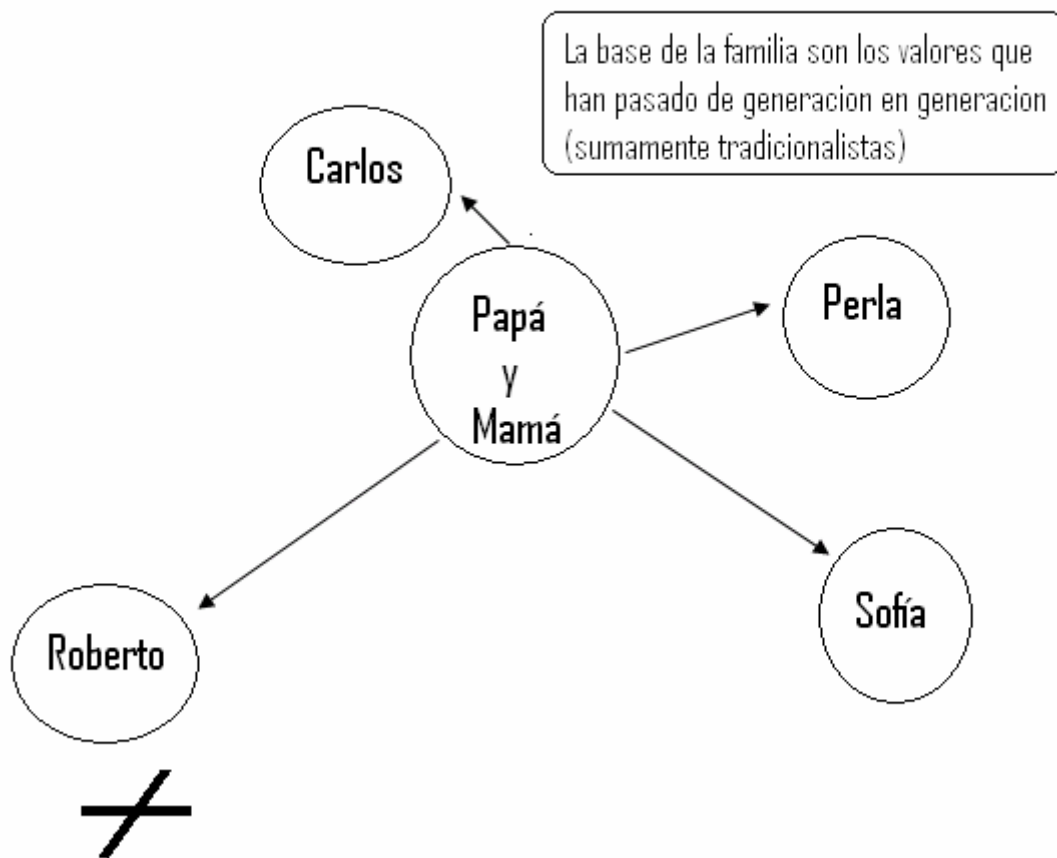
**Implementar un sistema de incentivos**, que harán que las personas laboren con mayor entusiasmo y su respuesta sea correspondida con las expectativas del dirigente.

El caso del hijo menor, es un caso diferente, ya que la relación que tiene con sus padres difiere en gran medida a la que el resto de sus hermanos tiene con estos, ya que debido a sus preferencias sexuales se le ha visto y tratado de manera especial.

Es muy común en nuestra sociedad que a una persona que sea diferente, se le trate diferente, y esto puede ser en cuestiones psicológicas, formas de pensar y de vivir, preferencias sexuales y hasta religiosas.

Mayormente, dentro de las creencias morales y religiosas, es muy mal visto el tener preferencias sexuales diferentes a las heterosexuales, y como hemos mencionado, la familia Mendoza es muy apegada a sus creencias y costumbres familiares antaños, ya que se han dado de generación en generación, lo que ha provocado discrepancias y hasta un señalamiento y menosprecio para Roberto.

El siguiente esquema nos muestra lo que ocurre con una situación así en una familia como la del señor Ernesto.



Vemos que la base de la familia, son los valores infundados por los padres, lo que ocurre es que ellos proveen de estos a sus hijos, esperando como respuesta un mimetismo en el modo de actuar y pensar, saben que cada uno es diferente, pero no aceptan que vayan en contra de lo que ellos predicán.

Como Roberto no siguió este lineamiento que principalmente le atribuimos al señor Ernesto, él se convirtió en una decepción para él, por sentirse un tanto fracasado al no poder guiar a sus hijos del modo que él quisiera, pero a la vez molesto, porque piensa que es una desobediencia ante él, creyendo que el muchacho solo quiere llevar la contraria. La respuesta del señor Ernesto ante tal situación, termina en un aislamiento o retracción para con su hijo, es decir que no le presta mayor atención que la necesaria y mucho menos se preocupa por transmitirle sus intereses y deseos para su restaurante.



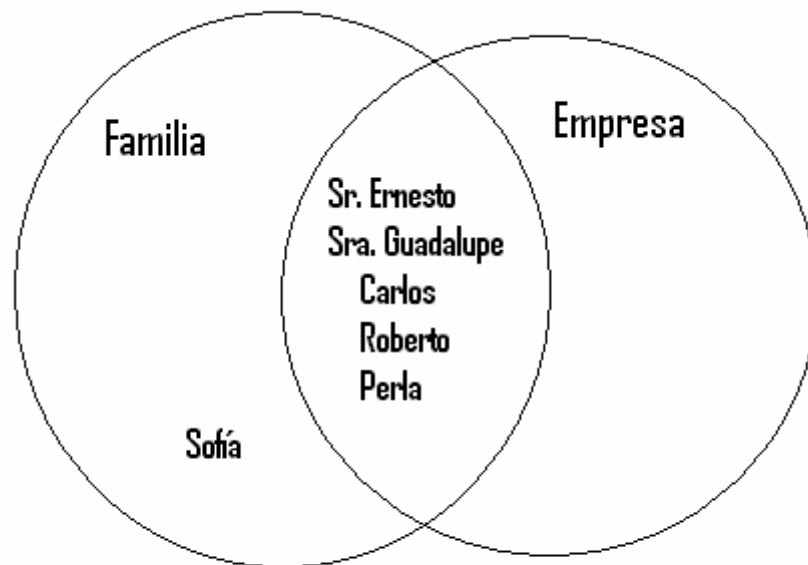
Considera que no es una persona capaz de llevar una responsabilidad tan grande, como lo es la administración de un restaurante, por lo que se enfoca casi totalmente a su hijo Carlos, excluyéndolo así de muchas actividades tanto familiares como laborales.

Esta exclusión es evidente a la hora de tomar decisiones, ya que la opinión de Roberto no merece atención, por lo que el se entera de los cambios que surgen dentro del restaurante y de la familia, que como miembro de esta le afectan directamente pero no esta en discusión si le grada o no, solo tiene que seguirlas.

Por lo que esta situación ha orillado al mismo Roberto a no sentirse parte importante del negocio familiar, por lo que sus esfuerzos y expectativas apuntan hacia otro lugar: su independencia, tanto familiar como laboral.

Por parte de la hija menor, la situación que se presenta es diferente, ya que ella no esta vinculada con el restaurante como el resto de la familia, por lo que ocurre dentro de este, no le afecta directamente, y al decir directamente nos referimos al ámbito personal, ya que sus aspiraciones y metas están muy lejos del negocio familiar.

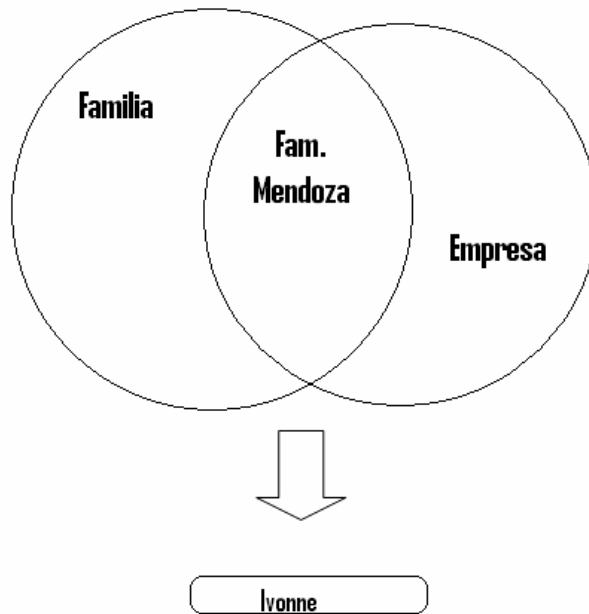
Si llegaran a afectarla, seria indirectamente o para ser mas especificas, le afectarían en cuestiones económicas, ya que el sustento de sus estudios proviene de las utilidades del restaurante.



Por el lado familiar ella tiene una perspectiva basada en la convivencia que se da en el hogar, aunque no difiere mucho de la situación y el ambiente que se da en el restaurante, pero sus opiniones acerca de la familia son totalmente positivas, definiéndola como muy unida y solidaria. Por lo que dedujimos que el ambiente es mucho más tenso en el restaurante que en el hogar.

Así que a Sofía lo único que podría afectarle, sería el carácter tan difícil que tiene su padre, y a la hora de querer decidir acerca de su vida le resultaría un problema que él no apoyara sus deseos.

Mediante la entrevista realizada a Ivonne encontramos un punto de vista mucho más amplio, ya que al no ser miembro de la familia pero ser parte del restaurante, da como resultado una opinión más neutral y contraria a la de Sofía ya que ella estaba en el núcleo familiar sin estar dentro de la empresa.



Ella nos habla de un conflicto que se da entre los familiares ocasionado principalmente por el autoritarismo y mal manejo por parte del señor Ernesto.

Coincidimos en esto ya que a lo largo de las entrevistas nos percatamos de que los integrantes de la familia implícitamente referían situaciones en las que el señor Ernesto deja ver estas características que no permiten una buena toma de decisiones, al no existir un puesto determinado para cada integrante así como la falta de petición de opiniones.

Como podemos apreciar, el rol que desempeña la familia Mendoza dentro de su hogar es el mismo que desempeña dentro del restaurante, los mismos modismos y estándares en el comportamiento.

Consideramos que es muy importante para una empresa familiar el saber separar lo que son las relaciones familiares de las laborales, ya que al no marcar esta línea, las situaciones familiares pueden impedir el crecimiento de la empresa y crear conflictos.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

- Internet: [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- James G. March y Herbert A. Simon “Teoría de la organización” Pag.124-148.
- Richard E. Walton “Conciliación de conflictos interpersonales confrontaciones y consultaría de mediadores”
- Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. Mc Graw Hill. México.
- Ginebra J. (1997). Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México
- La Empresa Familiar. Miguel Angel Gallo. Biblioteca IESE de Gestión Empresarial. Folio S.A. España. 1996
- Gómez Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición McGraw Hill México.
- Pagina de Internet de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera.
- Claudio L. Soriano Soriano, Toma de decisiones eficaces.
- Milano, Antonio, Resolución de problemas y toma de decisiones.

## ANEXOS

Entrevista realizada a la esposa, Sra GUADALUPE:

**1. Ly A: Hola señora Guadalupe primero que nada muchas gracias por permitirnos hacerle esta entrevista, y pues comenzamos**

Señora, ¿Por que se decidieron o poner un negocio de comida?

Señora Guadalupe: Nos decimos porque hace ya algunos años yo vendía quesadillas allá por donde nosotros vivimos, y me iba mas o menos bien porque siempre se vendía todo lo que me llevaba, entonces le comente a mi esposo que acondicionáramos un negocio así, mi idea nada mas era de vender las quesadillas porque ya sabia que se iban a vender, yo quería que el me rentara un local, para que así la gente se pudiera sentar, o los niños que también a veces iban, pero el me dijo que lo podíamos poner en el terreno que su papa le había dado, que es este, pero entonces el dijo que ya que estaba algo grande y como antes no había tantos puestos de comida, se le ocurrió que podíamos poner uno nosotros, como es carretera si sonaba aceptable, y hasta dijo que se iba a animar a hacer la receta de la barbacoa, entonces pues la verdad todo fue de repente, muy precipitados y aquí solo había un pequeño lugar, en donde nos acomodamos y empezamos. Los niños mi esposo y yo a vender barbacoa y quesadillas, luego se compraron las mesas y sillas, y se empezó a hacer mas grande, y ya ahora llevamos casi 8 años en este nuestro negocio, y con mucho orgullo.

**2. Ly A: ¿Y usted desde el principio le agrado la idea que tuvo su esposo de invertir en un restaurante?**

Si claro, la verdad mi idea no era esta yo quería seguir en lo que hacia pero la verdad pues resulto mejor, porque eso ha dado lugar a que la familia este mas unida y también

pues tenemos mas entradas de dinero ya que todos aquí podemos opinar mas y trabajar juntos, y la verdad yo si estoy muy contenta de tener aquí a mis hijos apoyándonos, y también porque veo a mi esposo trabajando, y como mama se que mis hijos están bien.

**3. Ly A: Señora Guadalupe, nos podría explicar que tareas tiene en el restaurante, es decir, ¿de qué se encarga usted?**

Guadalupe: Si mire pues yo hago de todo aquí pero realmente casi siempre estoy en la cocina con mi esposo, nosotros hacemos las platillos, preparamos la barbacoa, desde la madrugada para que estén listan a otro día, ya en la hora de la venta estamos al pendiente del consomé y de las demás cosas que vendemos, cuando los muchachos llegan a la cocina nos dan en un papelito de lo que las mesas pidieron y nosotros se los tenemos que preparar, ya sea quesadillas, conejo, caldos, todos los alimentos, de todo se vende muy bien.

**4. LyA: ¿De que hora a que hora laboran en el restaurante?**

Guadalupe: Los sábados y domingos desde las 8:00 de la mañana hasta las 6, 7, depende cuanta gente haya, porque esos días son cuando esta mas llenos y viene los chicos a trabajar, entre semana nada mas abrimos para ofrecer comida corrida desde las 2 de la tarde hasta como a las 7 también, esos días solo mi esposo y mis hijos estamos aquí.

**5. LyA: De los platillos que ofrecen, ¿Todos los hace usted?**

No, la comida corrida la dividimos entre mi marido y yo, el ha ido aprendiendo, ya entre los dos hacemos las sopas el arroz, el guisado, los postres. La barbacoa si me enseñó a hacerla mi marido pero ya ahora todos sabemos, bueno mis hijo, y yo.

**6. L y A: ¿ Y a usted Quien le enseñó a preparar los platillos que ofrecen?**

Guadalupe: A pues yo desde chiquita cocino, mi mama me enseñó a hacer muchas cosas, entonces pues yo tenía mi puesto de quesadillas y mi esposo fue el que dio la idea de que vendiéramos otros platillos, pero la receta secreta es de su papa de mi esposo, el fue quien le enseñó a mi esposo a hacer la barbacoa.

**7. LyA: Es fácil dividirse el trabajo entre todos los que están en la cocina?**

De repente los fines de semana hay mucha gente y todos vienen por la barbacoa, el conejo, carnitas, quesadillas, que ya tenemos preparado, pero tenemos que estar calentándolo, eso es lo que nos repartimos y pues ya tanto tiempo aquí, ya tenemos la práctica para hacerlo, además los que estamos en la cocina somos gente muy trabajadora y siempre estamos haciendo algo de provecho, las señoras que nos ayudan a hacer las tortillas también son muy trabajadoras siempre están al pendiente y bien rápidas para hacer su trabajo.

**8. LyA: Ósea que usted estando en la cocina no tiene mucho contacto con los clientes?**

Guadalupe: Pues casi no, siempre estamos aquí adentro, bueno yo, mi esposo si se va a dar vueltas de repente, más que nada aquí adentro nos encargamos de que los alimentos que vendemos estén bien, en su condición. Además afuera están mis hijos entonces ellos están al pendiente de lo que ocurre con los clientes, si alcanzan las mesas o si se requiere otra, de las cuentas y de tomar las otras ordenes que falten.

**9. LyA: Entonces usted y su esposo son quienes llevan a cabo la mayor de las responsabilidades en el restaurante?**

Guadalupe: Más mi esposo y los muchachos, bueno mi hijo el mayor, es quien mas le ayuda a su papa, yo también pero a preparar la comida, quienes se encargan de manejar



el dinero pues son ellos, pero para mi esposo y para mi es importante que nuestros hijos estén ayudándonos para que conozcan bien las funciones del restaurante y así si algún día no podemos atenderlo nosotros pues ellos sepan bien que hacer en todos los aspectos, de comprar de preparar de atender.. etc.

**10. L y A: O sea que, ¿Es muy importante contar con sus hijos para que le ayuden con las funciones del restaurante?**

Guadalupe: Realmente si, eso nos da a nosotros confianza de que afuera estarán bien las cosas supervisadas por nuestros hijos, y así mi marido y yo nos concentramos en la parte de la cocina, creo que si mis hijos no estuvieran trabajando aquí necesitaríamos repartirnos mejor el trabajo y talvez seria mas pesado para los dos. Por otra parte, bueno ahora ye están mas grandes pero antes pues aquí yo estaba al pendiente de ellos aquí comían, hacían su tarea, eso también me da tranquilidad, de saber que están bien.

**11. LyA: Le gusta su restaurante, o creo que le falta algo:**

Guadalupe-. Si me gusta mucho ha ido creciendo poco a poco y yo creo que va seguir creciendo, la verdad de cuando lo empezamos si lo hubieran visto era solo un cuarto pequeño, pero ahora esta mas grande y apenas lo pintamos y quedo muy bien, entre todos nos esforzamos en hacerlo mejor el área de juegos para los niños, mis hijos fueron los que lo acomodaron, ellos escogieron el lugar, y pues a ver después que se le ocurre a mi esposo o a mi hijo, ahorita están viendo la posibilidad de hacer mas grande el bar, y hasta de poner una pista para que la gente que viene a consumir también tenga la opción de bailar y así ya sea restaurante, bar, y pista de baile. Existen por la zona muchos mas lugares para comer que ofrecen casi los mismos platillos, y también son muy bonitos, sus fachadas muy bien pintadas y cuidadas, entonces creo que si les ofrecemos algo mas divertido a nuestros clientes ellos seguirán eligiéndonos

**12. L Y A: ¿A usted le parece buena la idea de poner la pista de baile y hacer mas grande el bar.?**

Si me parece muy buena idea, creo que de esa forma tendremos mas clientes que quieran venir a pasarse un fin de semana familiar, en un ambiente sano y seguro, con música para bailar, y con algunos alcoholes, tendremos mas trabajo pero estará bien, porque así tendremos mejores resultados y la fama se hará mayor, lo que si es que yo creo que vamos a necesitar que mas gente nos ayude para que todos estén bien atendidos y regresen para lo próxima ocasión, eso también traerá mas responsabilidades con todos los que estamos aquí porque ya será mas grande, será cosa de que ajustemos y nos organicemos para ver quien se encarga de su debida tarea.

**13. LyA: Su relación con las demás personas que trabajan aquí es buena?**

Guadalupe: Si, es buena, la verdad los chicos que vienen a ayudarnos son muy buenas personas, responsables, la mayoría estudia, y pues también les conviene venir sábado y domingo, de repente a mi esposo no le parecen cosas porque muchos de los muchachos estudian y a veces pues no pueden venir, entonces le piden permiso para faltar un día o a veces los dos, o a veces ni le piden es cuando mi esposo se molesta un poco porque nos dejan con mucho mas trabajo, y los que se quedan aquí que si vienen tiene que ingeniar para poder atender a todos, mi hijo estudia y de repente su papa le exige de mas, yo le digo que no sea tan estricto con el muchacho, porque debería enorgullecerse que su hijo quiere salir adelante y estudia no se la pasa de vago, porque también nos ayuda mucho aquí en el restaurante, pero no pasa de ahí.

**14. L Y A: ¿Considera que su esposo es estricto al manejar el restaurante?**

Pues veras, él tiene su carácter y la verdad no a todos nos gusta mucho, pero también yo lo comprendo en el sentido que cuando tenemos que estar atendiendo todos nos estresamos y pues se puede decir que en ese momento el si es mas enérgico que todos los demás, pero también tiene buenas ideas, a veces se tarda en ponerlas en practica,

pero eso si no hay día que no este aquí haciendo o preparando las comidas, atendiendo, el es muy trabajador, últimamente mi hijo el mayor ya no hace mucho caso de lo que su padre dice porque el dice que nada mas habla y no hace nada.

**15. LYA: ¿Usted o sus hijos le han recomendado ideas que tengan para el restaurante?**

Si, yo siempre le digo a mi esposo y a todos los que aquí trabajamos que algo que debemos cuidar mucho es la limpieza del lugar eso maraca la diferencia para que las personas de entrada se animen a comer aquí, por otra parte si le he dicho que ponga atención en las paredes que tenemos, porque son plástico y ya esta pensando en cambiarla a vidrio, y cosa así que de repente le comento, mis hijos también luego le dicen que adornemos diferente, que dependa del mes para que las personas se identifiquen con el lugar, eso a el no le gusta mucho, son los muchachos los que de repente andan colgando cosas, y si lo acepta, hasta anda ayudándoles, también Carlos, mi hijo mayor le recomendó que se instalara una computadora para ver las cuentas del día, eso primero no le pareció dijo que así no habíamos tenido problemas, pero también yo ya le dije que no seria mala idea al cabo que ahora ya están dando muchas facilidades para obtener una computadora, y pues si miijo dice que así podremos ver mas claro los totales del día yo creo que si funcionara bien ya solo es cosa de que mi esposo se decida.

**16.A usted le gustaría que en un determinado momento sus hijos se incorporaran de lleno al restaurante?**

Pues ellos están muy incorporados 3 trabajan aquí con nosotros, tengo otra hija pero a ella no le gusto mucho seguir aquí, y pues si para mi que mejor que mis hijos estén trabajando aquí porque así ya saben como se maneja bien el lugar y cuando mi esposo y yo no estemos aquí pues ellos sean los encargados de sacarlo adelante así como su papa

y yo y ellos poco a poco, la cosa es no desesperarse, ser prudente, saber esperar pero sobre todo que tengan muchas ganas de seguir con el negocio, a mí me gustaría que mis hijos lo hicieran más grande y que se ayuden entre ellos para que así cada uno tenga su negocio, como son muy diferentes yo se cada uno quiere algo que es distinto al que el otro quiere, pero si saben ayudarse será lo mejor por experiencia les digo que entre familia la confianza aumenta y las ganas de salir adelante se incrementan.

**17. Usted ve entusiasmados a sus hijos con la idea de seguir en el restaurante?**

La verdad los veo más que nada como por compromiso porque no quieren dejar solos a sus padres en el caso de mi hijo mayor, él ya casi termina su ingeniería y también me gustaría que la pusiera en práctica, porque le ha costado mucho trabajo poder sacarla, entre lo que exigen en la escuela como los reproches de su padre por que ya casi no puede estar aquí, mis otros hijos apenas están en la prepa y también quieren estudiar otras cosas, nosotros vamos a hacer el intento de que sigan aquí, porque de cualquier forma esto se les va a quedar a ellos, yo que más quisiera que continuaran esforzándose por el restaurante, pero también se que a la fuerza ni los zapatos entran no les saldría bien, pero quizás un tiempo en lo ejercen lo que estudiaron y después ya se vengán de nuevo a ayudarnos aquí.

**L y A. Señora, sabemos que tiene mucho trabajo, solo le queremos agradecer sus atenciones y su tiempo.**

Guadalupe: No se apuren niñas, en lo que yo pueda ayudarles.

**Entrevista a la hija que trabaja en el restaurante:**

**Hola Perla, gracias por dejarnos hacerte estas preguntas la primera es:**

**1. ¿Qué tipo de trabajo realizas aquí?**

Hago no mucho, atiendo el mostrador de los postres, me fijo que estén bien llenos, si se van terminando, le digo a mi hermano Carlos que ya hacen falta, reviso las fechas de caducidad de los que son comprados hecho y los que hacemos aquí esos tiene que salir mas rápido porque no tiene conservadores, así que de repente pues lo preparo de otra forma y los ofrezco en las mesas para que se vendan, si ya así no se venden los repartimos entre los chicos que trabajan, y mis hermanos, también cuando son pedidos para llevar soy la que se encarga de tomar la orden, porque muchas veces los demás están muy apurados adentro sirviendo en las mesas, limpiándolas, entonces yo hago eso.

**2. ¿Cuanto tiempo llevas trabajando aquí?**

Desde que mis papas pusieron el negocio siempre he estado aquí, en el mostrador hace apenas como 3 años, es que antes no alcanzaba bien pero les ayudaba a llevar cosas, los refrescos, o algo que les hiciera falta.

### **3. ¿Por qué razones trabajas en este lugar?**

Pues porque es el negocio de mis papas, entonces uno como hijo al principio no te preguntan, y mas en mi caso que soy mas chica a mi solo me traían y sin preguntar ni nada yo sabia que tenia que estar aquí por mis papas, pero después dije porque no?, digo mucha gente anda buscando trabajo, y aquí mi papa me paga poco pero me paca, porque ya vez que dicen que ellos tiene mas gastos y así, pero de cualquier manera pues si se refleja la estabilidad que les da a mis padres este negocio, ya que en comparación de cómo vivíamos y lo que cada quien hacia si es diferentes ahora, y creo que será aun mas después de los arreglos que tienen pensado mi papa.

### **4. ¿De todas las personas con las que trabajas, con quien te llevas mejor?**

Con mis hermanos claro, de los chicos que viene los veo cada semana en los fines, y casi no platicamos porque siempre esta lleno y como a veces faltan pues están mas ocupados, pero no he tenido problemas con ninguno, de repente si me han tocado cuando van a pedirme un postre que lo hacen como ordenándome, y de la misma manera les contesto, pero pues ya después se me pasa al fin y al cabo están como que muy apresurados por hacer su trabajo, pero con nadie he salido mal.

### **5. ¿De quien o quienes recibes tareas a realizar?**

Bueno pues este (el mostrador) es como mi lugar de trabajo aquí me puso mi papa, es el quien nos dice que vamos a hacer y a los demás también porque el es quien dice si o no a la hora de que vienen a pedir trabajo, y los permisos y los pagos los hace el así que se puede que es quien organiza la forma de trabajar del restaurante, pero a mi si me gusta estar aquí porque no es muy pesado y si quiero puedo hacer otras cosas como leer revistas, mi tarea, y mis hermanos allá no pueden, deben de estar atendiendo siempre, por eso yo no me quejo de mi lugar de trabajo, de repente si se me antoja andar de mesera porque les dejan buenas propinas, pero no aguanto las charolas, creo que es un trabajo pesado.

**6. ¿Qué opinión tienes del lugar donde trabajas, que es el restaurante de tus papas, lo recomendarías a alguien más?**

Si claro yo creo que en todos los lugares siempre te van a exigir, pero también creo que si haces bien las cosas en cualquier lugar siempre te van a abrir las puertas, sinceramente yo que te puedo decir, soy la niña de mi papa me tiene en el mostrador para que no realice trabajo pesado, pero a la vez también para que no me vaya a otro lado, yo se que el es algo difícil a lo hora de trabajar pero imagínate ni modo que se vengán a quejar con migo los demás de mi papa verdad?, por otra parte trabajar aquí es para las personas que necesitan un trabajo de fin de semana porque solo es sábado y domingo cuando se necesita que vengán a apoyarnos, entonces si lo recomendaría a ese tipo de personas.

**7. ¿Tu crees que habría más cosas que ofrecer y que no las ponen en practica?**

Creo que si pero ya están en eso, digo en comparación con otros restaurantes hay de todo desde mas bonitos que el nuestro hasta mas feos y este pues lo que ofrece es de tipo campo que se sienta que se convive con la naturaleza yo creo que es mas fácil acondicionarlo así que de otro modo porque ya así tiene la ventaja de que el área de niños esta al aire libre, y los lugares son tipo cabañas en cuanto a alimentos yo creo que esta bien lo que se ofrece son el tipo de cosas que a la mayoría se nos antoja para el fin se mana, pudiera ser música, en una consola, yo le digo a mi papa porque ellos trae su grabadora y la tiene en la cocina, y a veces los clientes piden que si le sube pero no se alcanza a escuchar bien entonces me parece que seria eso.

**8. ¿Y eso que tu has notado se lo has comentado a tus papas de modo que sea una nueva idea para el restaurante?**

Pues si la verdad todos hemos visto eso hasta a mi papa ya le toco, entonces el dice que si que esta pensando hasta en poner una pista y hacer mas grande el bar, y pues al hacer la pista necesariamente se tendrá que comprar la consola, yo prefiero eso

porque luego vienen tríos o grupos a tocar pero como que no a todas las personas les gustan entonces pues así ya tendrán mas de donde elegir, y porque no de vez en cuando que se sigan dando sus vueltas los grupos para los que si les guste. Solo están viendo la manera de acondicionar la pista porque espacio si tenemos hasta eso que el lugar es muy grande y se presta para la ampliación, es bueno que no tengan que pagar y una renta por el local, porque así siendo de ellos lo modifican sin consultar a nadie, o esperando el consentimiento.

**9. ¿Tu relación con las demás personas la catalogas como: muy buena, regular, mala:**

	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
Director		√	
Esposa del director			√
Hijos	√		
Hija		√	
Meseros		√	
Cocina			√
Cajas	√		

**10. Entonces te llevas mejor con tu mama que con tu papa?**

Si claro con ella se puede platicar mejor de todo, mi papa es algo regañón, no solo en la cuestión del restaurante sino para casi todo el siempre como que es mas duro que mi



mama, y todos queremos mucho a mi mama, además ella siempre esta mas cerca de nosotros desde siempre antes cuando vendíamos nada mas quesadillas nos íbamos con ella y ya que pusieron el restaurante aquí seguimos con ella yo siento que todos le tenemos mas confianza a ella. No es que me lleve mal con mi papa pero se presta menos para platicar y menos del restaurante, el hace lo que ve que le va a convenir y sin arriesgar tanto, entonces como ya lo conozco tampoco hago la lucha de acercarme a el de la forma en la que el no esta acostumbrado ni tiene ganas de intentarlo.

**11. ¿Y te sientes contenta de poder trabajar con tus padres, haces alguna otra actividad?**

Si estoy estudiando la prepa, y también me siento bien trabajando con ellos de repente no te voy a mentir si me gustaría trabajar en otro lado porque mi papa no me paga mucho, pero después digo no pues aquí estoy con ellos con mi mama, y además luego me mandan de vacaciones y lo que hago es bien fácil, a veces mi papa si me saca de onda porque me enfada que contradiga a mi mama y muchas veces ella tiene la razón pero ya mejor ni le dice nada, entonces ese tipo de cosas no me gusta verlas pero a la vez si estoy a gusto porque eso es por un rato ya después andan bien contentos parecen recién casados.

**12. Has tenido algún problema con tus hermanos por el restaurante?**

No un problema no si tengo diferencia de repente porque mi hermano mayor a veces me quiere mandar de forma que yo siento que no es la adecuada porque yo no estoy aquí porque necesite verdaderamente el trabajo, yo estoy aquí porque mis papas quieren que este aquí y no me gusta que me griten por cosas que no son ni siquiera mi responsabilidad, yo no me tomo muy enserio la presión con la que a veces todos estan porque que gano con ponerme de malas mejor haga caso omiso de eso , entonces pues por ese tipo de situaciones.

### **13. Entonces tu pudieras decidir de plano ¿no vendrías a trabajar?**

No la verdad sí, no podría estar en mi casa como patrona esperando nada mas que lleguen todos porque todos vivimos juntos entonces es un trabajo de familia y sin quererlo nosotros los hijos ya estamos muy involucrados en esto, así que si seguiría viviendo, solo que es como en todas las cosas no es dulce y mil todos los días, porque también cuando me quiero ir temprano que me quedo de ver con mis amigas mi papa si me deja irme antes y yo se que en otro lado no seria así que yo quisiera un permiso y a cada rato me lo dieran, además no me gustaría que mi mama sintiera que no los apoyo porque ella se ha encargado de decirnos eso hasta el cansancio que siempre debemos estar unidos ayudándonos.

### **15. Cuando termines la prepa, ¿Piensas seguir estudiando? o ¿Cómo te vez en unos 5 años?**

Si quiero seguir estudiando quiero ser maestra de primaria, y me veo como una maestra, trabajando medio turno, con un grupo de niños que no sean latosos visitando a mis papas en su restaurantes que para ese entonces ya debe de estar mas padre y claro yo ayudarles en lo que se pueda, si un día necesitan que alguien les venga a echar una mano pues yo estaré disponible para mis padres, será por cariño y porque de cierta manera les agradeceré todo su apoyo que hasta ahora he tenido.

### **16. Entonces a ti no te gustaría poner tu propio negocio como a tus padres?**

Hay la verdad se me hace bastante difícil, creo no hay porque complicarte la vida cuando puedes recibir tu salario haciendo lo que te gusta y sin estar preocupándote u ofreciendo algo que no sabes si la gente lo va a querer, la verda mis papas tuvieron mucha suerte porque los aceptaron muy bien y ahora este es de los restaurantes que mas gente tiene, pero la verda muchos negocios fracasan y mis papas pues guisan muy bien por eso les va bien, pero por ejemplo yo que no se hacer nada para vender se me hace

mas llamativo estudiar una carrera y ejercerla, así no tienes que estar preocupándote por las ganancias, por que las cosas no se te hechen a perder, levantarte a las horas de la madrugada y no poder tomarte ni un fin de semana para hacer otra cosa que quieras. Pero quien sabe a lo mejor eso digo y después la única que se queda con ellos son yo, no?, porque mis hermanos no creo ellos ya están haciendo su lucha para encontrar otros tipo de trabajo.

**17. Tú crees que a tus padres les hace falta tener otras actividades como las que tú dices de tomarse un fin de semana**

No ellos ya están mas que acostumbrados al restaurantes, y como no desde siempre mi mama ha vendido y mi papa desde que esta el restaurante no piensa en nada mas que en el negocio así como también les ha cambiado en la medida de que están ganando mas , en que pudieron hacer la casa mas bonita, comprarse la camioneta, ese tipo de cosas que solo los padres valoran, a lo mejor estoy viendo en este momento las cosas así por que realmente no he tenido que pasar algún malestar económico, a lo mejor en un futuro los entiendo mejor, lo que si se es que ellos están contentos con lo que han conseguido, y quieren lo mejor para nosotros.

**18. Pues te deseamos lo mejor para tu vida personal y déjanos felicitarte por ser una hija que piensa en sus padres, y nuevamente gracias por tus respuestas.**

De nada, espero que si les sirva para su trabajo.

## **Entrevista realizada a un empleado del restaurante “Los bigotes”**

**Hola Luís, primero que nada muchas gracias por permitirnos realizarte estas preguntas será muy rápido para no interrumpirte en tus labores**

Luís: Si claro.

### **1. ¿Qué tipo de trabajo realizas?**

Me contrataron para ser mesero, pero hago de todo lo que se ofrezca al señor Ernesto, o lo que Carlos su hijo me diga, solo vengo los sábados y domingos, y pues a trabajar en lo que yo pueda ayudar, pero por lo regular casi siempre estoy de mesero.

### **2. ¿Cuanto tiempo llevas trabajando aquí?**

Ya llevo un rato como unos 3 años, como vivo cerca de aquí la verdad pues si me conviene y como entre semana voy a la escuela pues me queda muy bien, así no gasto en pasajes y además aquí puedo comer esa ya es otra ventaja porque los fines de semana me quedo solo en mi casa.

### **3. ¿Por qué razones trabajas en este lugar?**

En primera como ya les había dicho porque me queda cerca y como entre semana estudio para mi esta de lujo un trabajo de fin de semana porque si te aplicas y trabajas mucho si te va bien, bueno al menos yo saco para mi semana los fines que vengo a trabajar, otra porque ya me acostumbre a los patronos ellos son buenas personas si sabes tratarlos, el Sr. ERNESTO si de repente es muy estricto, pero yo he sabido responder bien a mi trabajo y eso ha hecho que haga buena relación con mis patronos, sus hijos no son problemáticos y las demás personas que viene pues viene a lo mismo a trabajar entonces no he salido mal con nadie les puedo decir que me siento a gusto de trabajar aquí, además porque cuando les pido llego a veces a pedirles permiso pues este hasta el momento no se me negado, tampoco los pido cada mes verdad.

#### **4. ¿De todas las personas con las que trabajas, con quien te llevas mejor?**

Pues con todos me llevo bien, siento que me identifico mas con Ivone porque ella ya lleva mucho tiempo trabajando aquí y como no es de la familia no hay censura de hablar de nada, y también con Carlos el hijo mayor del Sr. Ernesto, el se apoya mucho en mi para hacer las tareas que el restaurante exige entonces paso mucho tiempo con el también, y como casi como de la edad de los de Ivone y de Carlos creo que por eso.

#### **5. ¿De quien o quienes recibes tareas a realizar?**

La mayor parte De Carlos, con el es con quien me coordino para hacer cosas en el día a veces hasta me llama que me venga antes por que hay que cargar las cosa, creo que a mi es a quien me tiene mas confianza de todos los que trabajamos aquí, por que ya me conoce y también porque siempre les ayudo. El Sr. Ernesto también esta al pendiente del restaurante y claro es quien tiene la última palabra, de ellos dos principalmente recibo las tareas que debo hacer en un día de trabajo.

**6. ¿Qué opinión tienes del lugar donde trabajas, lo recomendarías a alguien más?**

Pues a alguien más que aguante porque la verdad no solo es de venir a servir, es hacerlo rápido, también de repente hay que cargar la barbacoa caliente, por ejemplo las chicas no se animan a hacer eso solo una Ivone, pero las demás dicen que les cuesta mucho y trabajo y por eso se van, y es que a veces no hay tiempo ni de comer pero pues alguien tiene que sacrificarse y si ahora te encuentras en la situación de que necesitas en trabajo no puedes ponerte tus moños, más bien te aguantas y sigues trabajando, entonces más bien se lo recomiendo a aquel que se a responsable y tenga la idea de lo que es trabajar en un restaurante a presión y con una familia como jefe, porque aquí no puedes esconderte de nadie, si no te ve uno te ve el otro así que siempre tienes que estar en movimiento si me entienden no?, muchos por eso no aguantan y terminan por irse.

**7. ¿Tu crees que habría más cosas que ofrecer, se las recomendarías a los dueños?**

Más que ofrecer si creo que siempre hay más, a veces los clientes me dicen si no hay tal cosa, como cambiadores de bebés en los baños porque aquí viene muchas familias, eso aunque se vea pequeño les facilita mucho a las mamás cambiar a sus hijos de pañal en un restaurante, eso y entre otras cosas, ahora de decírselas al Sr. Ernesto así como proponiéndolo la verdad no, si se lo he llegado a comentar a Carlos pero de ahí no pasa y es que la verdad como dice el Sr. Ernesto - esto es lo que ellos ofrecen y nada más-, y pues este no es mi restaurante, si hasta a sus hijos luego les dice que no que me espero yo mejor ni le busco.

**8. ¿Tu relación con las demás personas la catalogas como: muy buena, regular, mala:**

	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
Director	√		
Esposa del director		√	
Hijos		√	
Hija	√		
Meseros		√	√
Cocina		√	
Cajas		√	

**9. ¿Crees que tener una empresa familiar es una buena opción?**

Definitivamente creo que si, al estar con tu familia tienes mayor confianza en dejar en sus manos las responsabilidades como lo hace el Sr. Ernesto, con sus hijos lo malos es cuando ellos no están muy convencidos de querer hacer esto que de alguna manera les imponen, porque por ejemplo aquí los chicos como que no tienen mucho gusto por este trabajo creo que todos están estudiando también y así cada vez les dedican menos tiempo.

**10. ¿Sería una alternativa que vinieras de tiempo completo?**

No de tiempo completo no, yo solo vengo el fin para sacar lo de mi semana, además aquí no tienes prestaciones ni nada como en una empresa institucionalizada

**11. ¿Crees que va por buen camino la vida del restaurante?**

Pues de repente creo que si ha ido creciendo con el paso del tiempo, pero la verdad es que yo creo que el Sr. Ernesto no da mucho paso para que eso suceda, el es muy autoritario, o sea siempre piensa que así están bien las cosas y la verdad es que no debemos estar al día y siempre ser el primero en todo, así como también aventajarse a los demás para que sus clientes sigan aquí por que si no otro lo va a hacer y entonces si haga lo que haga va a ser mas difícil, pero en fin es su restaurante.

**12. ¿Con quien es la persona con quien te diriges para pedir los permisos?**

Pues todo aquí se le debe de consultar al Sr. Ernesto, a veces la verdad es preferible no decirle y ahora si que como dice el dicho, mas vale pedir perdón que pedir permiso, por que es que don Ernesto de repente no entiende motivos, para el no hay excusas si le digo a Carlos, pero no siempre porque también la carga es para a el, o sea que ahora si que solo estamos los que aguantamos y pues la verdad somos pocos para toda la gente que viene.

Gracia Luis por tus respuestas

De nada,



**La siguiente entrevista es realizada el hijo mayor del señor Ernesto.**

**LyA: Hola Carlos, se ve que conoces muy bien todo lo del manejo del restaurante,**

Carlos: Si, he trabajado aquí todo el tiempo, desde que mis papas decidieron poner el negocio, yo ni supe cómo solo un día él dijo - ahora vamos a ampliar el puesto de su mama y ya todos trabajamos allí. Poco a poco nos fuimos familiarizando con el negocio, conforme fue creciendo contratamos mas gente, ya que gracias a Dios nos ha ido muy bien, y también gracias a que mis papas le han puesto mucho empeño a esto, yo he visto como han sacrificado muchas cosas para que este negocio siga creciendo, porque solamente nos dedicamos a esto, ya es como nuestra única fuente de ingresos además, Yo he tratado de involucrarme mas con el negocio a modo de ser un buen apoyo para mi papa, ya que cuando el no esta yo son quien lleva el control, aunque casi nunca falta, siempre esta aquí bien al pendiente que las cosa resulten como deben ser, que la gente sea bien atendida, que se vayan contentos, Bueno la verdad ahora ya no le he dedicado tanto tiempo ya que estoy estudiando voy a la escuela toda la semana, y a veces me doy una vuelta cuando salgo de clases, los días que más tenemos clientes son los fines de semana, esos días no puedo faltar.

**LyA: ¿ Y qué estudias?**

Carlos:a pues hace 2 años que estoy estudiando una ingeniería en computación, aun no la termino pero con el horario que tengo me da tiempo de venir al restaurante por las

tardes, ayudarles a mis papas a cerrarlo, y que quede todo en orden con los empleados, la caja, etc. Y a descargar lo que utilizamos, checar que quede limpio.

**LyA: ¿Y cuáles son tus planes para cuando termines tu carrera?**

Carlos: Mis planes son pues ejercer mi carrera por algo me estoy esforzando, pero aun no lo se bien no me gustaría dejar a mis papas solos en esto, porque quieras que no te encariñas con el negocio, ya que aquí he pasado los últimos 6 años y he visto como va cambiando y creciendo, aunque mas bien seria por mi mama, porque ella se acerca mas a mi, me pregunta, me pide ayuda, se apoya mucho en mi, ella siempre busca estar bien con mi papa, y nosotros también.

Hace algunos años tenia la idea de estar aquí, y ayudar en todo para que creciera este negocio, ya que existen muchos mas restaurantes aquí por la zona y de lo mismo, entonces quería que el de nosotros fuera el mejor, pero después me di cuenta que no era mi negocio que era de mis padres y no tan fácilmente podía hacerlos cambiar de ideas, mi papa de repente demuestra la actitud de que ya no quiere invertir mas, otras veces dice que tiene planes, por ejemplo quiere poner una zona para bailar, tambien trae la idea de hacer la cantina mas grande, pero después se desanima y piensa en la inversión, en los costos, y ya no se interesa tanto. Por eso mejor ya no pienso tanto en el negocio de mis papas y trato de abrirme camino.

**LyA: O sea que por parte de tu papá sientes que casi no se acerca a ti?**

Carlos: No, no es tanto por eso, es solo que mi mama esta mas pendiente de todos que mi papa, como creo que en la gran mayoría de las familias es, ya sabes, que si te enfermas, que si te duele algo, que si ya comiste, y pues asi son todas las mamas no?

Mas tiernas y mas expresivas con los hijos, no quiero decir que mi papa no me quiere heee? pero la cuestión es que en el restaurante se hace lo que mi papa considere y crea que esta bien, claro que siempre debe estar a su lado mi madre, a veces me da la impresión de que mi papa se ve imponente, pero sin mama no podría seguir adelante, mi papa es como muy mandón, pero por algo seguimos todos juntos aquí.

**L y A: Ah, si claro en muchas familias siempre es ese el caso, pero entonces quien decide es tu papa, o que criterio utiliza para tomar las decisiones?**

Carlos: Pues de repente, mira mi papa siempre ha hecho lo que ve que puede salir bien, y gracias a Dios siempre ha salido así, yo creo que por eso como que no le gusta aceptar otras propuestas, desde que yo me acuerdo, mi papa siempre es quien ha tomado las decisiones importantes en la familia, mi abuelo le enseñó así, miren, mi papa viene de una familia muy tradicionalista, ya que mis abuelos vivían en un poblado de puebla, ya saben que en los pueblos todo es muy diferente, y hasta se compraban a las esposas no? Si se han enterado de eso? Bueno el caso es que ya es de familia, son como pensamientos o creencias, de que si así le ha resultado tanto tiempo así debe de seguir como el dicho que va: Más vale viejo conocido que malo por conocer.

Aunque a mi se me consulta de todo lo que se desee hacer he?, de hecho pues yo soy el que se encarga muchas veces de ir por lo que haga falta aquí en el restaurante, para la comida, los refrescos, o algunas veces con los animales, también me encargo un poco de lo que son las finanzas, o sea yo le doy las cuentas a mi papa del cierre de caja todas las noches, y de hecho una vez le propuse que instaláramos un programa que fuera mas rápido, y con menos probabilidad de error para las cuentas pero me dijo que pues así salían bien, además de que el restauran no era muy grande para necesitar eso. También el emplea un método que le da mas confianza a la familia y se trata de que a la hora de cobrar sea uno de nosotros quien lo haga. Mi padre cree que con eso es suficiente, yo pienso que si debemos tener cuidado con las personas externas a nuestra familia como los demás empleados pero no solo es cuidar las cuentas, también preocuparnos por mejorar en el servicio, en los comidas que preparamos y vendemos, en la limpieza, etc.

Pero mi papá le da prioridad a eso, y lo demás si se lo decimos. Creo que aun lo esta pensando.

**LyA: Y eso del programa hace cuanto se lo propusiste?**

Carlos: No tiene mucho hace como un año y medio, pero no quiso, no le agrado del todo, yo creo que pensó que yo tenia otra jugada, o no se. Yo se lo dije porque pues en donde estoy estudiando vemos mucho de sistemas, y ustedes saben que las computadoras sirven para hacernos la vida mas fácil no? Y a mi se me hizo buena idea implementarlo aquí en el negocio pero creo que para el no fue así, mas bien ni me hizo caso. Y pues mejor que se haga en su negocio lo que el diga, al fin y al cabo todos tenemos nuestros sueldos y como dice mi papa nunca se han quejado (los clientes) y así ha resultado todo bien.

**LyA: Con esto a ti ya no te quedaron muchas ganas de volver a proponerle algo:**

Carlos: Pues no tanto así como no proponer ya nunca nada no? Pero tal vez si, tener mis reservas con ese tipo de cosas, por que claro si estoy viendo que la esta regando o que va a cometer un gran error pues claro que le voy a decir, pero la verdad es que si traigo muchas ideas que siento que podrían funcionar y que tengo muchas ganas de poner en practica aunque siento que aquí no voy a poder.

**Ly A: Pero aun así tú quieres seguir trabajando aquí:**

Carlos: Pues mas que nada por mi mama, por que siento que se pondría triste, porque ella ha dicho que este negocio les ha costado mucho sacrificio y mucho esfuerzo, y pues ella lo que espera es que con el tiempo mis hermanos y yo lo podamos pues ahora si que “levantar”, que mi papa nos enseñe y que nosotros aprendamos de el Pero eso es lo que ella dice porque es su esposo y siempre a estado con el, pero uno como hijo y con la

situación de nuestro papa como que no creemos que se pueda dar algo en lo que todos estemos de acuerdo, yo creo que seria muy difícil, como que mi papa no nos deja participar mucho me entienden? , creo que ni el lo hace.

**LyA: Y por parte de tus hermanos como vez la situación, crees que ellos sienten y piensan igual que tu?**

Carlos: Bueno, sinceramente yo veo por parte de mis hermanos poco gusto por esto ademas de que mi papa no les ha delegado mucha responsabilidades dentro del restaurante, cuando empezamos todos ayudábamos mucho, menos la chica porque cuando empezamos ella era muy pequeña aun y no se familiarizo con el negocio como nosotros, pero pues todos seguimos aunque sea así, tengo 2 hermanas la mas grande trabaja aquí en la parte de mostrador, y la otra casi no la veo de vez en vez viene a darse una vuelta, a saludar a mis papas, yo creo que ellas piensan que se van a casar y se van a librar de esto , y mi otro hermano pues el menos porque su caso no le agrada mucho a mi papa.

**LyA: ¿Tiene problemas?**

Carlos: No, pero el de plano si quiere algo muy diferente.

**LyA: Y, ¿Hay labores que tengas que hacer todos los días estrictamente?**

Carlos: Si claro entre semana ya me han quitado la carga del medio día, pero en las noches debo regresar a ver que no falte nada, a realizar los pedidos, echarle la mano a mi hermano con los suyos, ver que los empleados atiendan bien, etc. Los fines de

semana yo también soy mesero ando sirviendo las mesas, tomando ordenes, las cuentas, ver la limpieza porque eso cuenta mucho para nuestro clientes, como tenemos aquí junto el ganado si no cuidamos bien eso se puede pensar que no somos limpios y eso ahuyenta la clientela.

**L y A: Te sientes satisfecho con tus labores, es decir si pudieras imaginarte dentro de 5 años, ya que hayas terminado tu carrera como te podrías describir, ¿Qué te gustaría hacer?**

Carlos: Hijole no pues la verdad no tengo idea, ahí si me la pusiste difícil, porque yo quisiera ejercer mi carrera pero me gustaría mucho seguir con mis papas, a veces pienso en buscar un trabajo de lunes a viernes y venir aquí sábados y domingos, pero eso ya se vera cuando termine, creo.

**LyA: ¿Oye y en cuanto a los trabajadores, los conoces bien a todos?**

Carlos: Si, ya la mayoría tiene tiempo de trabajar aquí, de repente pues tienen malentendidos con mi papa por las diferentes tareas que se les asignan, ya que aquí son meseros pero también les toca hacer a veces de todo un poco, y en ocasiones a unos no les parece y se limitan a atender a la gente, pero pues la mayoría no se ha ido, y yo pues les pido lo que en cualquier trabajo, que sean responsables que lleguen temprano, atiendan bien a los clientes, que caminen con cuidado con las charolas, etc.

**LyA: ¿Consideras que este restaurante es una empresa familiar?**

Carlos: Yo creo que si es familiar, porque estamos todos involucrados, mis papas, mis hermanos, mi tío el del ganado, mi tía que nos ayuda en la cocina, mis primos, también las personas que no son de la familia ya llevan un buen rato trabajando aquí y les tenemos aprecio, aunque claro el negocio en si es de mis papas y son quienes tiene la ultima palabra de lo que se hace o se deja de hacer aquí.

**LyA: Pues nosotras esperamos que ya muy pronto decidas que hacer con tu vida laboral y pues felicidades por ser un buen hijo ya que estas pensando en tus papas como compañeros como familia y no solo por el lado del beneficio. Muchas gracias**

Carlos: No de que, cuando quieran aquí estamos chicas

Entrevista realizada al señor Ernesto.

LyA: Hablemos un poco de los inicios del negocio, ¿Cómo surge la idea?

Sr. Ernesto: Miren, este negocio lo empezamos hace 6 años aproximadamente, y fue como una extensión de un pequeño puesto de quesadillas y antojitos que tenía mi esposa, yo notaba que le iba bien y pues le propuse ampliarlo.

LyA: Y antes del restaurante, ¿a que se dedicaba usted?

Sr. Ernesto: Ha pues yo siempre me dedique al negocio de bienes raíces, mi papa se ha dedicado a ese negocio desde siempre y pues mis hermanos y yo le entramos también, pero todo empezó porque una vez mi papa se puso muy enfermo, ya se andaba muriendo, y sintió que era hora de poner sus papeles en regla, ya saben, que el testamento y esas cosas, así que nos repartió unos terrenitos que tenía.

El terreno que me toco a mi pues es este donde puse el restaurante, y a uno de mis hermanos le toco acá a un ladito de mi. El terreno me gusto para el restaurante porque tiene muy buena ubicación, ya ven que pasa aquí a un ladito la carretera y aparte pues estamos en la mera esquina.

Mi hermano pues se quiso dedicar a lo que es la crianza de animales, y ahí en su terreno tiene borregos, cerdos guajolotes y de mas, porque a el siempre le ha gustado eso pero para mi, siempre me han gustado lo negocios, siempre hay que sacar el mejor provecho de lo que tenemos, por decir con lo de los terrenos, pues nosotros lo comprábamos a un precio y pues lo vendíamos a otro mucho mejor, porque le dábamos su manita de gato,

luego comprábamos terrenos bien feos, llenos de hierbas y basuras, desperdicios o cascajo, y nosotros los limpiábamos y ya daban otro aspecto, es así como aprovechas lo que tienes. Cuando mi papa me dijo que me iba a heredar este terrenito, pues yo me puse a pensar como aprovecharlo, no quería venderlo porque era un legado de mi padre, además de que gracias a dios no se nos murió en ese entonces, todavía anda por ahí nuestro viejillo, así que si iba a mirar si lo vendía, por eso también fue que se me ocurrió lo del restaurante.

LyA: Vemos que desde el restaurante se puede ver el terreno de su hermano, ¿que conexión tiene con su negocio?

Sr. Ernesto: Ha pues mucha porque mi hermano me vende los borregos, además de que la gente viene y pues puede ver los animales y así tenemos la carne fresca para la barbacoa, ahí tenemos unos negocitos entre el y yo. Luego yo le compro unos animales desde que son chiquititos y él los va criando para mí o luego ya se los compro grandecitos, depende de cómo andemos. A veces hacemos negocios con eso también, les digo que a mí me gusta mucho tratar de aprovechar lo mejor posible mis oportunidades, aprovechar lo que tengo ¿no?

LyA: ¿Con cuántos empleados comenzó a funcionar el restaurante?

Sr. Ernesto: Que empleados;!!! Aquí empezamos básicamente mi esposa y yo, bueno y pues mis hijos también nos echaron la mano, pero cuando empezamos no teníamos todo lo que ven ahora, solo teníamos un cuartito donde guardábamos lo que utilizamos, como las mesas, sillas, refrescos, comales etc. Y un bañito para la clientela.

No teníamos así el restaurante, pero bien era como una carpa que poníamos y quitábamos cada vez. Es que les digo que la idea vino por ampliar el negocio de mi esposa, entonces así empezamos, ya luego empezamos a hacer la cabañita para dar un estilo rústico pero ya no entraba tanto la tierra. Por acá atrás tenemos también un área de juegos para los niños que vienen, ya la vieron? Son unos juegos que han funcionado muy bien, porque luego vienen las familias a comer y los adultos se quedan a hacer



sobre mesa, tomándose un cafecito o una cervecita después de comer y mientras los niños puede divertirse a en los juegos un rato y ya no estan duro y dale con el clasico ya vamonos ya vamonos, a que hora etc.

LyA: ¿Entonces sus hijos han trabajado aquí desde siempre?

Sr. Ernesto: Pues si, como cuando empezamos, ya saben, no se tiene mucho capital, además de que era mas pequeño esto, pues echamos mano de ellos, además de que pues también es su responsabilidad ayudar en la familia.

Así pues mi hijo el mas grande es el que mas me ha ayudado, como ya estaba grandecito cuando empezamos esto le toco mas a el, pero lo bueno que es movido, si le gusta trabajar, ya su hermano también le toco trabajar acá pero en menor medida, aparte de que veo que como que a el no le gusta tanto, no es tan movido pues, o sea que es muy limitado a hacer lo que yo le digo y ya, a veces ni hace lo que yo le digo. Mi hija la grande tambien trabaja aquí, ella esta en la parte de la cafetería, ahí donde vendemos que los postres, pastelitos y café para después de comer y mi hija la mas chiquita pues ya no se metió tanto en lo que es el negocio, a ella no le gusta, ademas de que cuando empezamos ella estaba muy pequeñita y pues no nos ayudaba mucho aca.

LyA: ¿Usted a escuchado hablar de las empresas familiares? ¿Considera que su empresa es familiar?

Sr. Ernesto: Si he escuchado que las empresas familiares y esas cosas, cuando la fundan entre varios hermanos o primos ¿no? Pero pues aca en el restaurante no me asocie con ninguna persona mas, ni con mis hermanos ni con primos ni con nadie. Nada mas mi esposa y yo lo empezamos a trabajar y ya.

LyA: Bueno, pero si lo empezo con su esposa, ya se considera familiar.

Sr. Ernesto: Ha pues entonces si, es familiar por que desde que empezo el negocio, mi esposa y yo somos los que mas le hemos dado, bueno mis hijos tambien, mas Carlos, ya después se vino mi hermana tambien a ayudarnos en la cocina, con lo que es de cocinar y todo eso, le ayuda a mi esposa mucho, y pues entonces es mas familiar porque después unos sobrinos me pidieron trabajo y pues aquí andan ayudando tambien.

LyA: ¿Y como se reparte el trabajo? ¿Quien decide que va hacer cada quien?

Sr. Ernesto: Ha pues todo es sobre la marcha, a veces aquí todos hacemos de todo un poco, por que luego hay mucho trabajo. Pero pues básicamente mi esposa es la que esta en la cocina junto con mi hermana, haciendo los guisados, que el arroz para acompañar y la comida que vendemos entre semana, pero aquí lo fuerte es los fines de semana, que es cuando hago la barbacoa, esto se llena y a veces no nos damos abasto, por eso los fines de semana viene a trabajar otros niños que no están entre semana.

En lo que es la caja pues esta mi hijo el grande, y mi hijo en chico anda ayudando con los refrescos, que si piden una cerveza o un tequilita o en lo que se ofrezca mas, y mi hija pues les digo que esta en lo que es la cafetería del restaurante. Ya los sobrinos y los otros muchachos que nos ayudan son los que atiendes a los clientes, toman los pedidos y las ordenes.

Pero hay veces que tenemos tanta gente que hasta yo ando sirviendo las mesas y siempre checo que los clientes este muy bien atendidos, eso es muy importante para mi, que estén contentos y bien atendidos para que regresen y nos recomienden. Y lo que pasa es que ahorita tenemos mucha competencia, porque a lo largo de la carretera se han puesto muchos restaurantes de barbacoa, pero es importante mantener la calidad en nuestra comida y servicio para que los clientes nos prefieran sobre todos los demás.

LyA: En cuanto a las decisiones acerca del manejo del restaurante, ¿quien las toma?

Sr. Ernesto: Pues del manejo del restaurante....A que se refieren?

LyA: Por ejemplo, decisiones acerca de invertir mas, o del tipo de comida, cambios etc.

Ha pues todo eso ya esta establecido, el tipo de comida es siempre el mismo, la receta de la barbacoa es una receta secreta que ha pasado de generación en generación, por eso es que no nos interesa cambiar ningún procedimiento o ingrediente de esta, solo mi esposa es quien decide que va a cocinar entre semana para el servicio de comida corrida, me indica los ingredientes y yo voy a comprarlos o mi hijo si tiene tiempo.

En cuanto a las inversiones, pues el negocio mismo lo va diciendo, es decir que si veo que me esta dejando una buena utilidad, yo puedo invertirle mas y mas, claro que lo que quiero es que crezca el negocio pero si no tengo dinero por mas que quiera hacer esto o aquello, pues no voy a poder verdad? Ahorita mismo tengo una idea que quiero hacer desde hace tiempo, y es que no he tenido tiempo de planearla bien, pero quiero hacer una cantina en esta parte de acá (señala) Una cantina grande para que a lo mejor si no quieren venir a comer con la familia, se vengan los amigos y se tomen un trago y se coman una botanita. Pero es solo un proyecto que he estado pensando, pero poco a poco primero dios se ira dando. Pues todo lo que ven ahora así ha ido surgiendo, poco a poco y a como el negocio nos va dando.

Como les decía hace un rato, nosotros empezamos con este cuartito nada mas (señala) Y miren ahora, ya esta mas grande, pero se ha ido dando la transformación a como va caminando el negocio, porque si no me diera el negocio pues yo no le invertiría mas ni de chiste.

LyA: Y estos cambios que nos comenta que se han ido dando, en cuanto a la decoración del lugar, entre espacios y diseño, ¿han sido idea suya nada más?

Sr. Ernesto: Pues si, lo que pasa es que yo voy viendo que, por ejemplo, ya empiezo a tener mas y mas clientela, entonces había veces que ya no había lugar para comer y pues se me iban a otro lado, por eso por ejemplo fue que hice la ampliación de mesas y puse unas mas acá afuera. Pero por ejemplo lo de los juegos, pues quise aprovechar el terreno que tenia allá atrás y mi hijo me comento lo de los juegos, se me hizo buena idea y si ha funcionado muy bien.

Y pues mis hijos si me dicen de repente, has esto o lo otro, o cambia aquello o lo otro, pero pues las cosas han funcionado muy bien hasta ahora gracias a Dios y pues mejor así le dejo, para que le muevo, y es que también la clientela se acostumbra a un cierto tipo de atención, llegan y se sienten cómodos con el servicio y el lugar, por lo que si lo pienso mucho para hacer algún cambio dentro del restaurante.

LyA: Don Ernesto, como se ve a usted mismo dentro de algunos años, no se unos 5 o 7.

Sr. Ernesto: Haaaa, pues trabajando, trabajando y trabajando si dios me lo permite, a mi me gustaría poder seguir trabajando, darle duro a mi negocio que me ha costado mucho trabajo sacarlo adelante día con día. Asi que si me preguntan que como me veo en 5 o 10 años yo diría que trabajando, claro que uno nunca sabe que le depara el destino, pero mientras pueda yo voy a seguir aquí al pie del cañón.

LyA: Como nos comenta ahorita, uno nunca sabe lo que le depara el destino, usted no ha pensado en que podría pasar si usted no estuviera un día a cargo de su restaurante?

Sr. Ernesto: Mmmmmmmmmmm Que malas, que están insinuando¡¡¡¡¡¡¡¡¡. No pues no se que pasaría, a mi no me gustaría que mi restaurante se perdiera, es decir que a mi no me gustaría que todo mi esfuerzo se fuera a la basura, además de que de aquí todos comemos, mi esposa y mis hijos. Por eso yo le enseño mas o menos a mi hijo lo que es el negocio, los movimientos y le digo siempre que se ponga abusado, igual que a mi esposa, yo le digo que siempre debe de estar bien enterada de lo que pasa aquí, de todos los movimientos, que se aprenda bien la receta jaja y todo lo demás. Además legalmente pues si me llegara a pasar algo a mi, yo creo que mis bienes pasaría a manos de mi familia. Lo que pasaría entonces pues no lo se, por que a veces los hijos son muy ingrato y no se si le ayudarían a su mama con el negocio, yo he visto muchos casos en donde si el papa tiene un negocio, que el fundo y lo hizo crecer, y fallece o le pasa algo, lo primero que hacen los hijos es venderlo, como si a ellos les hubiera costado, lo venden y ya no hacen por seguir con el esfuerzo que ya había comenzado su papa. Es lo que a mi no me gustaría que pasara, que mis hijos vendieran mi restaurante, aunque así como los veo, creo que es muy probable.

LyA: Como los ve Don Ernesto?

Sr. Ernesto: Pues yo los veo como cada quien anda en su onda, mi hijo el grande antes le dedicaba mucho mas tiempo aquí al negocio, pero de repente le entro la idea de meterse a estudiar algo de las computadoras y pues ahora ya no viene en las mañanas para nada, aunque si viene en las tardes pero ya no es lo mismo, mi otro hijo, pues no se ni siquiera que piensa hacer de su vida, creo que esta loco, no sabe lo que quiere y pues yo lo dejo lo dejo haber que decide al final, y mi hija, aunque esta aquí en el negocio trabajando, también como que la veo con otros deseos que el de estar aquí siempre, alo mejor ya se casa y su esposo no la deja trabajar, quien sabe, y ni se diga de la chica, ella ni siquiera se aparece por acá, solo la veo en la casa.

Así que por eso les digo que no se que pasaría, hay y ni quiero pensar.

Así concluimos esta entrevista, realizada la Sr. Ernesto Mendoza, dueño del restaurante “Los Bigotes” y lo que podemos concluir, solo como un leve comentario, es que el señor Ernesto, toma muy en cuenta su negocio, se siente muy arraigado ya que el fue el fundador, aunque creemos que le resta merito tanto a su esposa como a sus hijos quienes han trabajado junto con el todo este tiempo, y aunque tal vez es en menor medida, también es un punto importante para el crecimiento del negocio.

También creemos que el señor si tiene una intención muy grande de que su negocio perdure, pero al no incluir a su familia o al no darle meritos, es muy difícil que esta quiera tomar el control de su negocio en un determinado momento o situación.

Entrevista realizada al hijo menor del señor Ernesto, Roberto.

LyA: Hola Roberto, podemos hacerte una cuantas preguntas?

Roberto: Claro que si, díganme.

LyA: Bueno, hace cuanto tiempo trabajas aquí?

Roberto: Yo trabajo aquí desde que el negocio comenzó, de hecho yo le ayudaba a mi mama con un puesto de quesadillas que tenia desde antes de poner el restaurante, siempre me ha tocado trabajar, soy un niño maltratado, jaja.

LyA: Tu te sientes asi, maltratado?

Roberto: Claro que no, como creen, solo estoy bromeando, lo que si es que siempre, desde que me acuerdo le he ayudado a mis papas, buena mas a mi mama, por que mi papa siempre se la pasa trabajando, antes de que pusiera el restaurante el tenia otro trabajo y pues casi no estaba en la casa, además si llegaba pues el decía que estaba muy cansado y pues se iba a dormir, entonces yo me acuerdo que siempre nos decía a mis hermanos y a mí que le ayudáramos a mi mama en lo que ella nos pidiera y pues así era.

LyA: Y a ti no te gustaba ayudar?

Roberto: Pues si me preguntas si era mi máximo, pues no. Pero yo creo que a muchos niños les pasa asi, cuando en tu familia no hay muchos recursos economicos, pues

tienes que ayudar, no te queda de otra, claro que siento que también tuve una infancia buena, mi mamá siempre me ha demostrado su cariño, y mis hermanos también.

LyA: Oye, y a tu papá no lo mencionaste, casi no convives con él?

Roberto: La verdad es que no, lo que pasa es que mi papá y yo tenemos muchas ideas diferentes, además de que como ya les decía, él se la pasa trabajando y además es muy enojón.

LyA: Y con tu mamá, cómo es la relación?

Roberto: A pues con mi mamá es muy buena la relación, ella siempre se preocupa por mí y está pendiente de mí, bueno de todos mis hermanos, no crean que soy el consentido, pero sí, mi mamá es una muy buena madre, siempre está trabajando para sacar a su familia adelante, nunca se da por vencida, es una gran mujer y yo la admiro mucho, porque ella se casó muy joven y fue madre muy joven, pero ella no se arrepiente de nada, al contrario, dice que Dios hace las cosas por algo, que todo pasa por que así lo quiere Dios y yo coincido con ella en eso. Siempre me anda animando para que haga cosas, que estudie esto o que estudie aquello. La quiero mucho.

LyA: Oye y además de trabajar aquí, ¿qué más haces?

Roberto: Ha pues ahorita no estoy haciendo nada, lo que pasa es que estoy un poco indeciso en que estudiar, estaba estudiando la prepa pero la verdad es que casi no me gusta mucho ir a la escuela, creo que me es un poquito difícil relacionarme con la gente, creo que soy un poco apático, además como que no es lo mío.

LyA: Y cómo es lo tuyo? ¿Piensas trabajar siempre aquí en el restaurante?

Roberto: Hay claro que no!!!! primero muerto. Jajaja la verdad es que eso de andar oliendo a carne todo el tiempo no me gusta para mí, yo como que quiero hacer otras cosas, me gustaría poner mi propio negocio algún día!!!!

LyA: Pero tu negocio como de qué sería?

Roberto: Me gustaría poner una estética, creo que eso es un muy buen negocio porque todo el mundo va a una siempre, ustedes van no? LyA: Pues claro que si. Marco: Sus amigas, sus mamas, sus hermanas sus tias y hasta sus abuelitas tambien van y no solo las mujeres sino tambien los hombres van a las esteticas, entonces yo tengo la vision de que una estética seria un muy buen negocio. Por eso es que estoy un poco indeciso sobre que estudiar, creo que si voy a tener mi negocio de eso, yo tambien tendría que saber muchas cosas sobre eso de la estetica, para que no me vayan a hacer tonto mis empleados, jaja. Pero es en serio, creo que deberia de estudiar cultura de belleza, no me desagrada la idea, pero no me he decidido bien.

LyA: Y tu familia que opina?

Roberto: Pues la verdad es que no todos saben de mis planes, mi mama es la que mas sabe sobre mi, porque no me gusta mucho platicar con los demás acerca de mis planes, siento como que no me entienden, creo que en cierto punto son un poco egoístas y en lugar de apoyarme me van a poner trabas para que no logre mis objetivos, por eso mejor siento que debería de hacer mis cosas por mi mismo, que de todos modos no pienso pedirle ayuda a nadie y ya después de que este bien decidido, o ya después de que este apuntado en la escuela, les voy a decir jajaja.

LyA: Oye y como te llevas con tus hermanos?

Roberto: Bueno, pues con todos me llevo muy bien, lo que pasa es que yo los respeto mucho a todos, les doy su espacio y no soy metiche para nada en sus cosas. Por ejemplo con mi hermano Carlos me llevo muy bien, pero pues como el es el mayor, mi papa siempre le a delegado muchas responsabilidades, tanto en la familia como en el negocio, por eso siento que siempre esta muy ocupado, aparte con su escuela y sus actividades personales, pues la verdad no tengo mucho tiempo para convivir con el fuera del tiempo que pasamos aquí en el negocio, que por cierto es mucho, pero pues aquí es trabajar y trabajar y trabajar sin distraerse por que mi papa es muy enojon si no se hacen las cosa como el quiere.

Por otro lado con mi hermana Perla, pues tampoco convivió mucho mas bien ella se identifica mucho con mi mama, creo que todas sus cosas se las platica a mi mama, sus



planes, sus sueños y sus proyectos, y pues la verdad yo no estoy muy enterado de lo que ella hace o quiere hacer de su vida, pero si me llevo bien con ella, trabajamos juntos tambien y pues hay veces que si cotorreamos un poco cuando no hay mucho trabajo. Y por ultimo con mi hermana Sofia, pues a ella de plano ni la veo, porque ella se va temprano a la escuela, antes de que yo me levante, cuando llego a mi casa o esta con sus amigas o ya se durmió, bueno creo que exagero un poco, la verdad es que si la veo pero me gusta hacerla enojar y me la paso molestándola jajaja no es cierto, pero casi no platico con ella, ella tambien se identifica mas con mama y pues ella es quien la escucha y la regaña y todo.

LyA: Y hablando del trabajo en el restaurante, quien va hacer cada cosa?

Roberto: Pues básicamente ya cada quien sabe que le toca hacer, pero mi papa es quien decide los cambios o las cosas nuevas que se tengan que hacer en el restaurante. Mi mama se encarga prácticamente de todo lo que hay que hacer en la cocina, ya saben que el sazón que la pimienta que la cebolla, bueno de cocinar, pero siempre que ella detecta un problema o un cosa que cree que debería o de cambiar en el funcionamiento del restaurante, pues le comenta a mi papa y el decide que se va a hacer.

Cuando mi papa sale a comprar cosa o sale a algun otra lugar, pues mi hermano es quien organiza el trabajo, pero les comento que ya mas o menos todos sabemos lo que nos toca hacer a cada uno.

LyA: Y como ves a tu papa como jefe?

Roberto: Pues creo que es un tirano jajaja. No es cierto pero si creo que es muy cerrado en su forma de pensar, y por lo mismo como que su modo de pedir las cosa no creo que sea el mas adecuado, yo se que es nuestra obligación ayudar en el negocio por que de aquí todos comemos, pero mi papa siempre me ha dejado en claro que este negocio le ha costado mucho esfuerzo, que se ha sacrificado y que tengo que hacer lo mismo si un día quiero tener un negocio.

LyA: Sientes como una obligación venir a trabajar?

Roberto: Bueno, no como obligación de decir, “que hueva, tengo que ir a trabajar” pero si como que es el negocio de mis papas y les tengo que ayudar mas por compañerismo, pues si, por la familia, por que yo podria trabajar en otro lado, pero trabajo aquí.

LyA: Te sientes parte de este restaurante? Crees que este es un negocio familiar?

Roberto: Pues creo que es familiar por que toda la familia trabaja aquí, y ademas de aquí nos sustentamos, y claro que me siento parte del negocio, porque ademas soy parte de la familia.

LyA: Y si tu papa un dia decidiera dejar de trabajar aquí, a ti te gustaria seguir con el negocio?

Roberto: No creo que eso ocurra, primero muerto que dejar de venir a trabajar a su negocio jajaja. Pero si nos pusiéramos a pensar en el remoto caso de que mi papa ya no quisiera venir, pues yo creo que quien se haria cargo del negocio seria mi hermano Carlos, en primera porque mi papa confía mas en el, yo creo que le diria que se encargara el de todo, y en segunda por que el tiene mas experiencia en el negocio y en tercer lugar porque ya les dije que yo quiero hacer otras cosas.

LyA: Oye y como es el ambiente aquí en el negocio?

Roberto: Pues el ambiente es bueno, como que cada quien se dedica a hacer lo que le corresponde, pero cuando algo falla, cuidado; porque mi papa se pone como bestia jaja la verdad es que es muy exigente con el trabajo y por eso no puede permitir ni un pequeño error, pero dentro de lo que cabe creo que esta muy tranquilo, o pregúntenle a los chavos que trabajan aquí; jajaja.

LyA: Bueno pues muchas gracias por tu tiempo.

Entrevista realizada a Sofía, la hija menor del señor Ernesto y la señora Guadalupe.

LyA: Hola Sofía, a que te dedicas.

Sofía: Hola, que directas, ja, bueno pues yo me dedico a estudiar, voy en la prepa y me gusta mucho ir a la escuela, además también me gusta el teatro y por las tardes voy a un taller que esta en mi escuela, no esta muy grande pero creo que si estoy aprendiendo muchas cosas. Y básicamente eso hago.

LyA: Que te gusta hacer en tus tiempos libres?

Sofía: Pues la verdad no creo que tenga muchos tiempos libres, creo que la escuela si me absorbe mucho de mi tiempo, ademas como les digo, no obstante me quedo al taller de teatro tres veces a la semana en la escuela, pero tambien me gusta mucho ir al cine, fiestas, leer libros raros, ya saben todas esas cosas de adolescente, lo normal no?

LyA: Bueno, muy bien, la verdad es la primera vez que te vemos aquí en el restaurante, casi no vienes verdad?

Sofía: No, la verdad es que yo casi no vengo para aca, de casualidad yo creo que me encontraron, porque yo no vengo mucho para aca. Les digo que me entretengo mucho en mis cosas y pues no tengo tiempo de venir para aca, a veces si vengo pero no muy seguido.ja ja

LyA: Que piensas hacer cuando termines tu escuela

Sofía: Pues la verdad yo quiero seguir estudiando, pero aun no me decido que voy a querer estudiar, como que me gustaria estudiar derecho, o cotaduria, pero tambien me

encantaria estudiar en una escuela de arte, actuación. Solo que se que a mis papas no les gustaria mucho la idea, pero a mi me encantaria. Pero por lo mientras meor no me preocupo mmucho y disfruto de mi tiempo presnte, ya cuando sea el tiempo de decidir entonces is me preocupare.

LyA: Como es tu relación con tus papas

Sofia: Buena, casi no los veo porque ellos estan todo el tiempo aquí en el restaurante, y yo pues en la escuela y la casa, con mis tareas y eso no? Pero ya me acostumbre a este ritmo porque desde que tienen el restaurante, siempre ha sido asi, y yo creo que e porque este negocio asi lo requiere, de mucho tiempo, porque si lo descuidan un poco pues ya no les salen las cuentas igual. A mi me dejaban encargada con mi abue, bueno todavia me encargan con ella, pero ya no es como antes, porque ahora ya soy un poco mas independiente, pero antes ella me tenia que llevar a la escuela, bueno a la primaria y aun a la secundaria, me dab de comer y esas coas, pero ahora yo ya hago muchas cosas sola, ademas de que la escuela esta cerca de mi casa.

Pero bueno, aunque mis papas casi no estaban, pues si llegaba mi mama a revisarme la tarea y a preguntarme como me habia ido y pues mi papa tambien, sobre todo si tenian que regañarme, ahí es cuando el entraba mas.

LyA: Y como es tu relacion con tus hermanos?

Sofia: Ha pues muy buena, todos dicen que soy la conse de mis papas y les da envidia jaja pero nos llevamos bien tamien, solo que ellos tamien trbajan aquí y por eso nos los veo mucho tambien, pero si me platican sus cosas, creo que asi sera mientras no se casen verdad? Porque ya casados yo creo que ni me van a pelar, si asi de por si, pero si se casaran yo creo que ya serian mucho mas independientes. Creo que somos una familia muy unida, y pues mis hermanos han tenido que cooperar mucho con el negocio, desde que comenzo ellos han estado aquí, ayudando en todo para que esto salga adelante.

Ahora mis hermanos tambien estan estudiando, bueno Roberto no, pero ya esta pensando que hacer con su vida.

LyA: Que piensas del negocio?

Sofia: Pues que es muy generoso, porque creo que la familia ha prosperado mucho desde que comenzo aunque como les digo tambien requiere de mucho tiempo y dedicacion, siempre se requiere de un sacrificio pero creo que vale la pena.

A mi pues no me ha tocado mucho verdad, pero pues si veo a mi familia que se esfuerza mucho por mantenerlo y para que crezca. Pues no les podria decir muchas cosas porque no me entero muy bien de cómo estan las cosas por aca, pero a mi me gusta el restaurante.

LyA: Como te ves en unos cuantos años?

Sofia: Les digo que aun lo lo he pensado bien, pero lo que si no me veo es casada y con mi monton de hijos, yo lo quiero es seguir estudiando, y si se pudiera me gustaria estudiar en el extranjero, conseguir una beca o que se yo, pero no se, tambien me gustaria ser actriz, o viajar por el mundo no se, se me ocurren muchas cosas, pero la verdad no podria decirles ahora mismo como es que me veo en unos años, como que mejor me preocupo por vivir mi presente y ya después me fijo en el futuro. Ahora me la llevo muy tranquila con la escuela y mis amigos y ya después se vera. No?

LyA: Te gustaría hacerte cargo del negocio algún día?

Sofia: Hay pues no, porque aparte de que no se nada de nada de aui, jaja es que seria muy chistoso, imagínense que haría yo aquí, si me piden algo o me preguntan algo jaja no se nada, no, no podria ni en mil años, y mas que nada por eso, porque no se nada. El que se podria hacer cargo seria mi hermano Carlos porque el si se las sabe de todas todas, que si falta algo o sobra o surge algun inconveniente, el podria resolverlo, pero porque se la vive aquí, bueno ahora ya casi no porque esta estudiando, pero creo que en todo caso el seria el indicado, yo lo llevaría a la ruina jaja.

LyA: Que opinión tienes del modo de manejar el negocio

Sofia: Pues siento que ha sido el correcto, ya que yo veo que de este modo las cosas han marchado muy bien, digo, el negocio va prosperando y pues eso es lo importante no?

LyA: Sientes apoyo por parte de tus papas?

Sofia: Claro que si, de mis papas y de mis hermanos, creo que somos una familia muy unido y creo que todos nos apoyamos.

LyA: ¿Crees que haya algun tipo de favoritismo con alguien?

Sofia: Pues tanto como que haya un favorito, no creo, bueno mi papa se identifica mucho con mi hermano Carlos, pero creo que se debe a que el es el mayor de todos, entonces pues es el hijo primero y pues creo que por eso le delega mas responsabilidades a el, pero no creo que existan favorito.

LyA: ¿Consideras que todos reciben un trato igual?

Sofia: Bueno mi papa tiene un modo de pensar a veces un tanto... como decirlo... el tuvo una educación muy estricta y además muy tradicionalista, por lo que talvez considere que unos nacimos par una cosa y otros para otra.

LyA: ¿Como es eso?

Sofia: Si, o sea que el siempre dice que los de los negocios son los hombres, y tal vez por eso podría parecer que hay favoritismos, pero no, e solo que el piensa de ese modo y por eso se comporta asi a veces. O sea que le da prioridad a mi hermano pero solo es porque es el mayor y confia mas en el.

Entrevista realizada a Ivonne, mesera del restaurante.

LyA: Hola Ivonne, podemos hacerte algunas preguntas?

Ivonne: Si, claro que si.

LyA: Hace cuanto tiempo trabajas en el restaurante?

Ivonne: Ummmmm ya tiene como cinco años, casi luego luego que abrio el restaurante, bueno no tenia mucho que había abierto, pues yo he visto como esto ha ido cambiando con el tiempo. Creo que iba aun en la prepa cuando empecé a trabajar aquí.

LyA: Siempre has trabajado de mesera aquí? O cuales son tus actividades?

Ivonne: Si, siempre desde que entre he sido mesera, pero a veces aquí le hacemos de todo, porque a veces hay mucha mucha gente y hasta los señores tienen que atender las mesas, o sus hijos tambien. Mis actividades, se supone, pues es recibir a los clientes, darles una mesa, tomar su orden, y darselas, asegurarme de que nos les falte nada y darles su cuenta, finalmente despedirlos.

En principio mi trabajo era solo ese, pero con el tiempo, pues tambien he aprendido como estan las cosas aquí, y tambien he aprendido a hacer otras cosa, como ha sacar la barbacoa del horno y pues por eso me pagan un poco mas, ya que llego mucho mas temprano que los demas para ayudarles a los señores, o a veces les ayudo en la cocina y me quedo un rato mas.

LyA: Oye y no les cobras tu?

Ivonne: No, eso lo hace uno de los hijos del señor porque el es muy desconfiado.

LyA: Y vienes todos los días?

Ivonne: No, yo solo trabajo aquí los fines de semana, desde que empeze siempre he trabajado solo los fines de semana, lo que pasa es que esos son los días que hay mas gente, porque hacen la barbacoa y las carnitas, porque entre semana si abren, pero solo hacen comida corrida, entonces hay mucho menos gente y los señores y sus hijos si vienen toda la semana, entonces ellos solitos pueden con todo, pero los fines de semana, o sea los sábados y domingos, no podrían ellos solos, por eso somos otros niños y yo los que venimos a ayudarles.

LyA: ¿Quién es el patrón aquí?

Ivonne: Pues es el señor Ernesto, el es el dueño y el patrón, aquí se hace lo que el señor Ernesto dice, así la señora diga lo contrario o sus hijos.

LyA: En caso de que el señor Ernesto no este en el restaurante ¿quien es el que se queda a cargo?

Ivonne: Su hijo mayor, Carlos, porque el es el que ya sabe mas o menos como esta la cosa, y si hay algún problema y no esta el señor Ernesto, pues debemos acudir con Carlos o con la señora, pero mas con Carlos.

LyA: Que opinión tienes del modo de operar el restaurante?

Ivonne: Haaa pues a veces en un desastre, porque todos hacemos todo, aparte como que luego no se organizan muy bien. Aparte el señor Ernesto luego es muy exigente, digo es normal no? Porque pues es su restaurante y pues el desea que la gente este bien atendida y que se lleven una buena imagen del restaurante para regresen otro día, pero a veces creo que el quisiera hacer todo para que sea como el quiere.



LyA: Como te llevas con los demás?

Ivonne: Bien, pues yo he visto ir y venir a muchos, porque hay unos chavos que no duran mucho por lo mismo del carácter del señor Ernesto, yo ya me acostumbre pero hay muchos chavos que no aguantan, y sinceramente, yo tambien he querido dejar el trabajo a veces he?

Pero la verdad es que a mi me conviene mucho, ya que esta cerca de mi casa y me permite seguir con mis estudios.

LyA: De plano es tan pesado?

Ivonne: Pues no tanto como pesado porque es muy simple lo que hago, pero es que el señor Ernesto luego tiene unos modos que bueno, a veces me desesperan, pero si he soportado o he sabido sobrellevarlo.

LyA: Como es tu relación con la familia?

Ivonne: Pues normal, yo creo que es porque ya tengo mucho tiempo aquí, ya los conozco bien a todos y pues sus hijos del señor Ernesto son buena onda, y la señora Guadalupe, ella es muy tranquila, entonces pues nos llevamos bien, digo, no intimamos mucho pero lo normal, a veces me cuentan sus cosas y yo las mias, ademas pues aunque no quieras te enteras de muchas cosas, porque las comentan aquí y pues te enteras no?

LyA: Crees que se llevan bien entre ellos?

Ivonne: Si, aunque como en todas las familias tiene sus problemas, pero creo que si se llevan muy bien, lo que pasa es que el señor Ernesto es muy estricto, asi que no hay mucho de donde pelear porque siempre se hace lo que el dice, los problemas surgen cuando alguien no hace lo que el dice, ahí si hay problemas, porque es como desobedecerlo, y el se enoja mucho.

LyA: O sea que mientras se haga lo que el dice no hay problemas, pero cuando no, entonces los hay?

Ivonne: Exacto, eso es lo que pasa.

LyA: Entonces no se puede opinar mucho verdad?

Ivonne: Pues opinar si, pero de eso a que quieras que se haga otra cosa pues no, porque el señor Ernesto es muy celoso con sus cosas, siente que este restaurante le ha costado mucho esfuerzo, y eso siempre lo anda diciendo, y que las cosas han funcionado como el las ha llevado, así que pues entonces se tiene que hacer todo como el dice, porque es su restaurante y a el ha costado mucho y nadie va a venir a decirle como hacer las cosas.

LyA: Consideras que hay favoritismos?

Ivonne: Pues tanto como favoritismos no, yo creo que la situación se da mas bien por la forma de pensar del señor Ernesto, creo que el es muy machista, y por eso le da preferencias a los hombre, el piensa que las mujeres deben de quedarse en casa a atender a los hijos mientras que el marido es quien debe de salir a trabajar. Si yo creo que el tiene a su esposa trabajando aquí nada mas porque es bien desconfiado, y no pondría a otra persona en el lugar de ella además de que se ahorra pagarle a otra persona no? Y a su hija pues igual. Mientras que sus hijos, bueno pues a Carlos le da muchas mas responsabilidades que a Roberto, por que pues a Carlos lo ve como el unico hombre de la casa aparte de el, ya se dieron cuenta porque no? (Roberto es gey) Entonces el siente que Marcos es una decepción y el puede hacer de su vida lo que quiera, pero su restaurante nunca lo dejaría en sus manos o en las de sus hijas. Yo creo que es mas bien por eso que a Carlos lo jala mas, le enseña todo lo del restaurante y por eso es mas reservado con sus hijas y con Roberto.

Pero yo creo que ni a Roberto ni a sus hijas les interesa mucho el negocio, porque Marcos anda pensando en hacer otras cosas, creo que quiere poner su estética, y pues su hija mayor, si trabaja aquí pero yo creo que mas por compromiso que por gusto, porque ella sabe bien como piensa su papa, por eso creo que también tiene idea de seguir estudiando, y pues Sofía, peor, ella solo viene cuando necesita dinero, porque nunca ha venido a ayudar en algo, ella ni se para por acá, y pues a su papa no le molesta eso, yo

creo que ha de pensar que sus hijas se tienen que casar un día y pues su marido será quien se encargue de ellas.

LyA: Entonces crees que si el señor Ernesto faltara un día, Carlos sería quien se quedara con el restaurante?

Ivonne: Yo creo que lo vendía, jaja no yo creo que si sería quien se quedaría a cargo, pero no porque sea muy su gusto, yo creo que lo haría porque el restaurante es el sustento de la familia, de aquí sale para todas sus cuentas, pero no creo que el este muy a gusto tampoco, porque luego si se pelea con su papa por diferencias que tienen, y pues el esta estudiando ahorita creo que computación, así que no se que planes tenga para su futuro el.

LyA: Crees que podría haber mejorías en e restaurante?

Ivonne: Uy si, muchas, si luego sus hijos le dicen al señor muchas cosas que fallan y que se podrían mejorar, hasta yo misma las veo ¿no?, pero e señor Ernesto es bien cerrado de su cabeza y no acepta sus errores y las fallas, y siempre se la saca con que asi ha funcionado bien y que no hay porque andar cambiando las cosas.

LyA: Consideras que la evolucion del restaurante ha sido suficiente?

Ivonne: Pues creo que ha sido la normal, porque por acá hay mucha competencia, de repente se pusieron de moda los restaurantes de barbacoa y carnitas y pues este se ha mantenido entonces eso quiere decir que no estamos tan al, pero si creo que se podría crecer un poco mas, solo que el señor Ernesto es bien codo y luego no le quiere invertir mas al restaurante, por ejemplo, en esta parte (señala) no tenemos vidrios, y le pone el una lonita, y yo le digo que da mal aspecto pues porque en la parte de atrás esta el terreno y pues entra la tierra cuando hay mucho aire, pero el no quiere, dice que asi esta bien.

Entonces si creo que tal vez podría mejorar y crecer much mas, porque otros restaurantes si han invertido mucho, yo los veo y estan bien bonitos, los arreglan muy

bonitos, y yo creo que el señor si tiene el dinero para invertir, pero el solo quiere que el negocio le de y le de pero no le quiere invertir mucho.

LyA: Y quien toma las decisiones aquí?

Ivonne: Hay pues el señor Ernesto, todo lo que tenga que ver con precios, con la comida con la forma de acomodar con lo que vaya a hacer, el señor Ernesto lo decide, según el le toma opinión a su esposa, pero a final de cuantas se hace lo que el dice, porque le pregunta pero ya diciéndole que lo que el dice es la mejor opción y pues la señora ya que le queda decir, pues mejor siempre le dice que si. Luego su hijo Carlos si es el que le dice que no, que mejor de otro modo pero el señor ni lo escucha. A veces si lo desobedece, pero luego se agarran bien feo, y hasta delante de los clientes, les vale, y ahí se están peleando y pues eso da mala imagen también, y eso que el señor se preocupa mucho por la imagen del restaurante pero el puede hacer lo que quiera no? Al fin es el dueño.

LyA: ¿Por ultimo Ivonne, como ves a la familia? ¿Crees que el negocio perdure?

Ivonne: Pues no se si perdure, porque yo veo que los hijos del señor Ernesto tiene sus planes de vida cada quien muy diferentes a lo que es el restaurante, así que no si perdure por los siglos de los siglos, y es que el negocio si deja, pero pues no se administra bien y además el señor Ernesto no les ha creado a sus hijos un sentido de pertenencia, y por eso ellos no piensan mucho en que e negocio podría ser su herencia o algo así, y por eso yo creo que quieren hacer sus propias cosas ellos. Creo que están mas por compromiso que por gusto, pero quien sabe, alo mejor termina quedándoselo Roberto jaja.

LyA: Bueno muchas gracias Ivonne.

**Fachada del restaurante**





## Areas verdes



## Equipote trabajo





