

Universidad de Lima  
Facultad de Comunicación  
Carrera de Comunicación



**EL POTENCIAL DE LA CULTURA  
CORPORATIVA EN LOS RESTAURANTES DE  
LIMA**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación

**Andrea Alejandra Carpio López**  
**Código 20120273**

**Asesor**

**Manuel Santillán Vásquez**

Lima – Perú  
Mayo de 2019



**EL POTENCIAL DE LA CULTURA  
CORPORATIVA EN LOS RESTAURANTES  
DE LIMA**



# TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>2</b>
1.1 Gastronomía peruana .....	2
1.2 Cultura corporativa .....	6
1.2.1 Tipos de cultura corporativa.....	7
1.2.2 Componentes de la cultura corporativa.....	14
1.3 Cultura corporativa en restaurantes.....	20
<b>CAPÍTULO II OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>
2.1 Casos de Estudio .....	28
2.1.1 La Carreta.....	29
2.1.2 Pescados Capitales .....	29
2.1.3 Isolina Taberna.....	30
2.2 Muestra del estudio .....	30
2.3 Objetivos de la investigación .....	31
2.4 Metodología .....	32
<b>CAPÍTULO III RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
3.1 Identificación de la cultura corporativa .....	34
3.2 Componentes de la cultura corporativa de cada restaurante .....	37
3.2.1 Los símbolos .....	38
3.2.2 Los héroes .....	41
3.2.3 Los rituales .....	43
3.2.4 Los valores .....	46
3.2.5 Las prácticas .....	48
3.3 Entrevistas sobre el rol del héroe .....	50
<b>CAPÍTULO IV DISCUSIÓN.....</b>	<b>55</b>
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES.....</b>	<b>62</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tipos de cultura corporativa, según Igor Ansoff .....	8
Tabla 1.2 Tipos de cultura corporativa, según Terrence A. Deal y Allan A. Kennedy .	10
Tabla 1.3 Elementos que conforman la cultura corporativa según Antonio Lucas Marín .....	16
Tabla 1.4 Elementos que conforman la cultura corporativa según Edward Schein .....	17
Tabla 1.5 Elementos que conforman la cultura corporativa según David Kreps .....	18
Tabla 1.6 Elementos que conforman la cultura corporativa según Geert Hofstede .....	19
Tabla 2.1 Muestra del estudio .....	31
Tabla 3.1 Principales símbolos de la cultura corporativa .....	40
Tabla 3.2 Rol de los héroes en los restaurantes .....	43
Tabla 3.3 Rituales en los restaurantes .....	45
Tabla 3.4 Valores primordiales en cada restaurante .....	47
Tabla 3.5 Principales prácticas de los restaurantes .....	49
Tabla 3.6: Principales hallazgos del rol de líder .....	52

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Noticia BBC 4/02/2018 “La cucaracha que cerró D’ominos Pizza en Perú ...	67
Anexo 2: Modelo de encuesta Goffee y Jones.....	71
Anexo 3: Guía de análisis de componentes de la cultura corporativa .....	73
Anexo 4: Guía de preguntas para el líder/fundador .....	74
Anexo 5: Guía de preguntas para los jefes de área de los restaurantes .....	75
Anexo 6: Logos e isotipos de los restaurantes .....	76



# INTRODUCCIÓN

Actualmente, la cultura corporativa ha dejado de ser exclusiva de grandes empresas y se ha vuelto una necesidad para el manejo, buen funcionamiento y gestión de los negocios en general. Esta representa la forma de hacer las cosas en cada empresa y permite que se diferencie del resto (Gómez-Díaz y Rodríguez, 2013), en base a una serie de valores, símbolos, rituales, modelos a seguir y prácticas únicas (Hofstede, G., Hofstede, G. y Minkov, M., 2010). Para que la cultura corporativa tenga un impacto positivo es importante que esté diseñada en base a los objetivos del negocio, que exista una correcta gestión e interés por parte de los líderes, y una comunicación que alcance a los diferentes niveles de colaboradores.

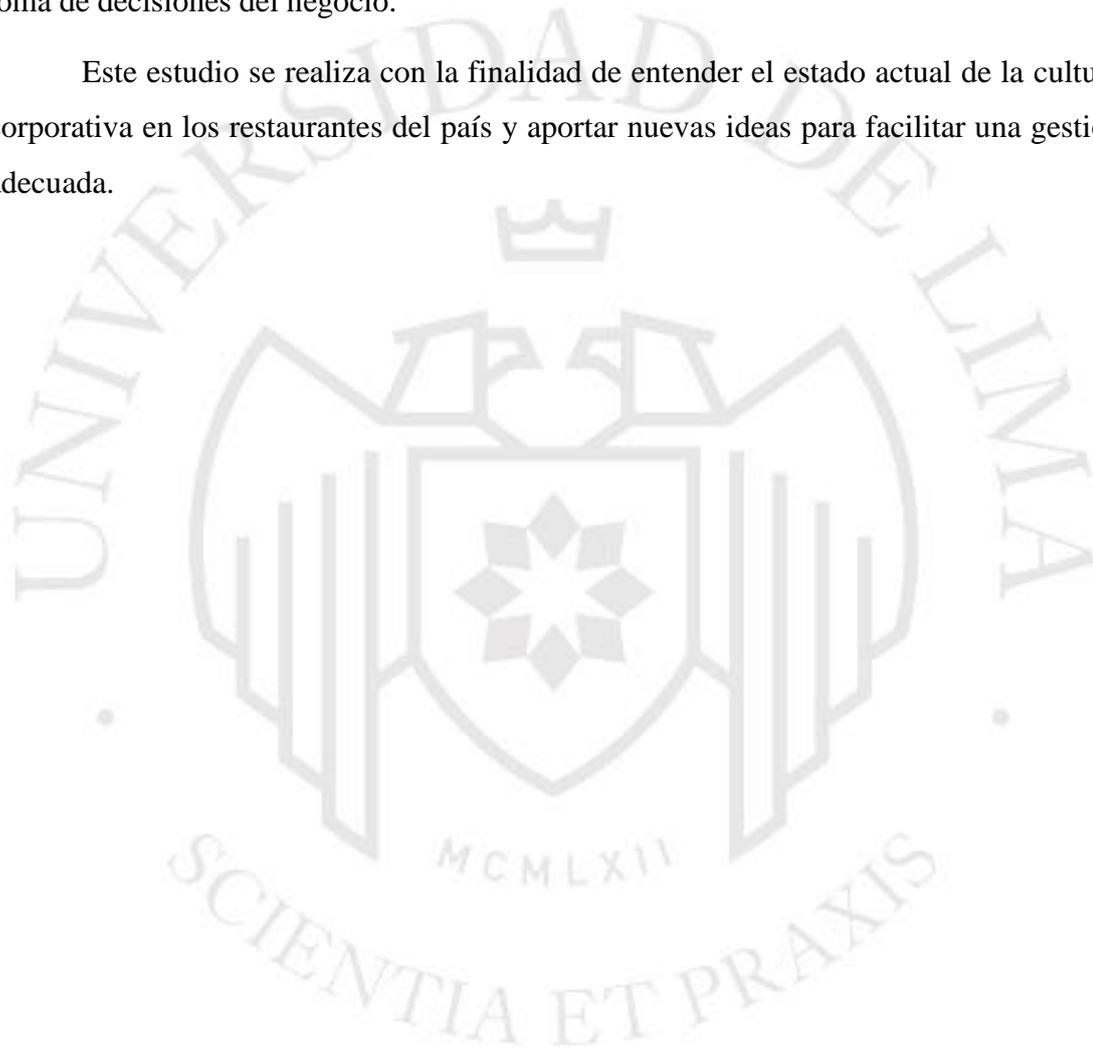
En el Perú es muy poco lo que se sabe sobre la cultura corporativa en los restaurantes. No existen investigaciones que tengan como objetivo de estudio la cultura corporativa en dichos establecimientos, a pesar de que el rubro de la gastronomía es importante en nuestro país hace algún tiempo. En el año 2007 nació la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA), con la misión de promover la gastronomía como factor de identidad, desarrollo sostenible, descentralizado e inclusivo; y con la visión de lograr al año 2021, que la gastronomía peruana sea reconocida mundialmente por su alta calidad, diversidad y riqueza, y que el país se consolide como principal destino gastronómico del mundo (¿Qué es APEGA?, sitio web de Sociedad Peruana de Gastronomía).

En base a la misión y visión planteadas, APEGA lanzó una serie de objetivos de mejora en vista al bicentenario del país, entre los cuales figuraba mejorar la calidad de servicio de los restaurantes. Al respecto, se debe tomar en cuenta que nuestro país presenta diferentes deficiencias en el sistema educativo y empresarial que dificultan la correcta formación del personal de servicio de los restaurantes, lo que genera que la atención a los comensales no sea la adecuada y que además la rotación del personal de mozos sea alta (APEGA, 2017).

Ante esta problemática, tomando en cuenta que la cultura corporativa sirve como una guía para hacer las cosas dentro del restaurante y permite a los líderes transmitir la forma en cómo desean que sus comensales sean atendidos, nace la siguiente interrogante: ¿la cultura corporativa dentro de los restaurantes peruanos podría contribuir a mejorar la calidad de atención de los mozos?

Por tanto, la presente investigación apunta a determinar si existe una correcta gestión de la cultura corporativa en los restaurantes exclusivos de nuestro país, tomando como casos específicos los restaurantes La Carreta, Pescados Capitales e Isolina Taberna. Se plantean como objetivos específicos identificar la cultura corporativa de los restaurantes seleccionados, en base a las variables de solidaridad y sociabilidad entre los colaboradores; analizar los componentes de la cultura corporativa; y finalmente, identificar el rol de los líderes de cada restaurante, ya que ellos son los encargados de la toma de decisiones del negocio.

Este estudio se realiza con la finalidad de entender el estado actual de la cultura corporativa en los restaurantes del país y aportar nuevas ideas para facilitar una gestión adecuada.



# CAPÍTULO I: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

## 1.1 Gastronomía peruana

La gastronomía del Perú es de las más diversas del mundo, pues cuenta con aproximadamente 491 platos típicos. Su diversidad y patrimonio es equivalente a países como Francia, China, México e India. La ciudad de Lima ha sido declarada capital gastronómica de Latinoamérica gracias a la amplitud y la exquisitez de los platos aprobados por prestigiosos chefs y especialistas de la gastronomía a nivel mundial (Arellano Marketing, 2009)

A pesar del prestigio que goza la comida peruana actualmente, la situación era totalmente opuesta un par de décadas atrás, ya que había recelo por lo autóctono y preferencia por la comida extranjera, que era percibida como superior. Bien lo explica Mariano Valderrama (2009), importante promotor e investigador de la gastronomía peruana y actual Gerente de APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía, en un artículo “El boom de la cocina peruana”:

*“Aunque siempre supimos que nuestro país tenía exquisitos platos en cada una de sus regiones (...), este era un talento a media voz, una pericia que sabíamos que estaba ahí y punto. (...) Pasaba que hasta las altas esferas gubernamentales y sociales guardaban cierto sentimiento de inferioridad con la comida nacional”* (p. 166)

Actualmente, el crecimiento y aceptación de la gastronomía peruana ha tenido un impacto significativo en la población y se posiciona como motivo de orgullo e identidad del Perú. En un estudio realizado en el 2008 por la Universidad de Lima, un 90% de limeños y chalacos afirmaron estar orgullosos de ser peruanos debido a sus platos típicos. (Arellano Marketing; Intermon Oxfam , 2009). La gastronomía se ha convertido en un factor de reafirmación de la peruanidad en un contexto donde prima la tendencia por lo internacional (Valderrama, 2009, p. 167). A pesar de que estamos a casi diez años del boom gastronómico, el peruano sigue posicionando la comida peruana como motivo de orgullo nacional y a este ranking se le suma el turismo, a diferencia de otros países en donde su población se enorgullece de su tecnología, música o logros deportivos y académicos. A nivel de comunicación, el turismo y la gastronomía también han tenido un desarrollo y reconocimiento de la población gracias a las dos enormes marcas que las representan: La Marca País o Marca Perú, y Mistura (IPSOS Apoyo, 2016).

La gastronomía peruana goza de diferentes reconocimientos alrededor del mundo. Los World Travel Awards<sup>1</sup> han seleccionado al Perú como el mejor destino gastronómico del mundo por cinco años consecutivos desde el año 2012, compitiendo con países como Argentina, Australia, Italia y Francia. De igual forma, diferentes restaurantes y chefs peruanos han sido reconocidos en la premiación The World's 50 Best Restaurants, donde en la premiación de abril del 2017 destacaron los restaurantes peruanos Central, de Virgilio Martínez; y Maido, de Mitsuharu Tsumura, en el puesto ocho. En diferentes medios como la revista Forbes, el Food Channel y la revista National Geographic, se ha reconocido a nuestro país como destino de turismo gastronómico (Valderrama, 2017, p.13).

A nivel nacional, el reconocimiento más importante son los premios SUMMUM<sup>2</sup>, certamen que premia la excelencia gastronómica en diferentes categorías, siendo la más importante el ranking de los 20 mejores restaurantes a nivel nacional. La importancia de estos premios recae en que los resultados son producto de una encuesta realizada a más de cinco mil votantes, entre comensales, críticos de la gastronomía, cocineros y otros miembros de la industria gastronómica, en la cual se escogen a los mejores restaurantes entre una variedad de aproximadamente mil establecimientos que se inscriben en este certamen. La encuestadora IPSOS Perú realizó dicho estudio en la última edición de los premios (a la fecha, la última edición corresponde al año 2018) (SUMMUM, 2018).

El desarrollo de la gastronomía en el Perú genera cambios a nivel cultural y económico. Un indicador es el reconocimiento ganado a nivel internacional, que posiciona al Perú como destino ideal de turismo gastronómico. Se conoce que 75 000 personas visitan Lima cada año solo para disfrutar de la gastronomía y cada una gasta, en promedio, US \$1 250 dólares durante su estadía, cifras que fueron publicadas en el artículo *Cooking Up a business cluster*, en la revista The Economist, publicado en el año 2014 (Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA, 2017, p. 6).

Otro indicador de desarrollo es el incremento del consumo de alimentos fuera del hogar, que inició con “el boom gastronómico” y que actualmente es tendencia en los

---

<sup>1</sup> World Travel Awards is the travel industry's most prestigious awards programme, rewarding leaders in the tourism, airline, hotel and hospitality sectors around the world. Home: <https://www.worldtravelawards.com/>

<sup>2</sup> Los restaurantes de esta investigación tienen al menos un premio SUMMUM en su haber y se encuentran dentro de la lista TOP diez en las diferentes categorías que compitieron. Uno de los mejores veinte restaurantes a nivel nacional, mientras que Pescados Capitales estuvo en ediciones anteriores.

peruanos. En el primer trimestre del “boom gastronómico”, en el 2009, se incrementó el gasto en alimentos y restaurantes en un 4.4%, mientras que el gasto de alimentos dentro del hogar se incrementó en 14.8%, ambas cifras respecto al primer trimestre del 2008. Al año 2011, el gasto en alimentación fue de 45 mil millones de soles aproximadamente, lo que representó el 9.5% del PBI (APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía, 2013, p. 171-172). Es decir, la tendencia de comer fuera del hogar se incrementó, representando el 17% de la alimentación de los peruanos<sup>3</sup>. Este crecimiento se debe en gran parte a los mayores ingresos de la clase media, junto con el reconocimiento de la gastronomía peruana, que anima al peruano a utilizar su tiempo y dinero en salir a comer a restaurantes en compañía de sus familiares o amigos (Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA, 2017, p. 18).

La explosión de la oferta académica en el rubro culinario representa otro indicador de crecimiento de esta industria a partir del “boom gastronómico”. La apertura de escuelas de cocina y de universidades que han incluido en su malla curricular cursos de gestión de restaurante, arte culinario, repostería, entre otros, ha generado que diferentes personas se sientan animadas a estudiar carreras universitarias y técnicas relacionadas a la gastronomía, y escogerla como profesión. Sin embargo, en nuestro país, la creciente oferta académica se ha orientado a la formación de chefs y altos ejecutivos, y hay un déficit en la formación de técnicos de mandos intermedios en cocina y personal de salón, que es donde hay mayor oferta de inserción laboral (Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA, 2017, p. 16-17). Actualmente, hay un fuerte requerimiento en el mercado de asistentes de cocina y personal de salón que estén bien formados, ya que estas personas son determinantes para una buena atención a los comensales. Paradójicamente, estos puestos son los que presentan un mayor índice de rotación en los restaurantes.

A esta problemática, sumamos que el Perú no cuenta con un sistema público de formación en cocina que dicte carreras orientadas a la preparación técnica a los sectores de menores recursos ni del interior del país, donde el turismo y la gastronomía significan una importante fuente de ingreso. Esta realidad es muy distinta en países de Latinoamérica como Colombia, con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que cuenta con 60 escuelas públicas de buen nivel; y Chile, que tiene el INACAP, un organismo público con 25 sedes. Es cierto que, según estadísticas del Ministerio de

---

<sup>3</sup> Cifra que corresponde al año 2017 según datos de la Sociedad Peruana de Gastronomía - APEGA

Educación, hay en nuestro país 138 institutos tecnológicos superiores y 418 centros de educación técnica productiva que brindan formación en hotelería y cocina, pero es desconocida la calidad de educación brindada en estos lugares (Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA, 2017, p. 17-18).

A pesar del crecimiento del sector gastronómico, los principales representantes de la industria culinaria en el Perú reconocen las limitaciones existentes en este rubro y son conscientes de que hay muchos puntos por mejorar para que la gastronomía alcance su máximo potencial. Un eje importante por intervenir es la alta informalidad del sector culinario, con bajos estándares en temas de gestión, calidad de servicio y certificación sanitaria.

Otro problema que se enfrenta es la falta de inclusión de los agricultores y principales productores de los insumos para la cocina, quienes, a pesar de desarrollar una labor sumamente fundamental para el desarrollo de la gastronomía, no son correctamente remunerados. Muchas de estas personas viven en una situación de pobreza, marginalidad social y cultural, y muchos de ellos no reciben el precio justo por la producción que entregan por el lucro de los mayoristas. A esto se suma el acceso limitado a crédito financiero y a maquinaria agrícola, lo que repercute en tierras de mala calidad o mantenimiento precario, según lo señalado por Mariano Valderrama (2017, p. 28-29).

Por último, la falta de data estadística, de investigación de mercado y de prospectiva sobre los negocios de comida en Perú, representa un obstáculo para la toma de decisiones en los negocios. Por ejemplo, no se tiene data de negocios gastronómicos desagregada por tipo de sectores, que en nuestro país son muy diversos (gourmet, comida rápida, restaurantes, “huariques”, establecimientos de menú, catering, entre otros), o tampoco se tiene información del volumen de ventas por rubros, tamaños o distritos. Tampoco hay información sobre las ganancias de los cocineros, asistentes o mozos, ni estudios sobre la rotación del personal de mando medio (Valderrama, 2017, p. 17-18).

A pesar de las limitaciones a las que se enfrenta este rubro, APEGA junto con diferentes promotores culinarios, se han unido para intentar brindar una solución a los diferentes problemas y llevar a la gastronomía por las vías del desarrollo. Una de las expresiones más importantes para alcanzar este objetivo es la realización de la feria gastronómica Mistura, organizada por APEGA, que inició el 2008 en Lima y reúne a diversos actores de la cadena gastronómica. Esta feria convoca a más de 400 mil

visitantes, entre ellos alrededor de 25 mil turistas. La importancia de Mistura es que ha permitido que el público reconozca diferentes emprendimientos que han participado en la feria. Gracias a los procesos de capacitación y monitoreo a los que fueron sometidos los diferentes participantes de la feria, los productores y emprendedores han encontrado un estímulo necesario para la innovación de sus productos y las ganas de superarse. Mistura es una puerta hacia el diálogo a temas de desarrollo en la gastronomía. En la octava edición de la feria, en setiembre del 2015, APEGA lanzó el manifiesto “Gastronomía peruana al 2021, segunda independencia”, con propuestas innovadoras para enfrentar los cuellos de botella identificados por la organización y poder llegar a ese año con una mejor propuesta culinaria y de servicio.

Para que un restaurante sea reconocido, no solo basta con servir buena comida. Es importante que también cuente con una buena infraestructura y servicio de calidad. Sin embargo Gastón Acurio, uno de los más importantes promotores de la gastronomía peruana, en un discurso en la Universidad Pacífico en el año 2006, resaltó que la clave para el éxito de un restaurante es la creación del concepto de marca. Eso lo demuestra en sus restaurantes, cada uno con un concepto único y diferente, como: Astrid y Gastón (comida peruana), La Mar (pescados), Madam Tusan (chifa fusión), Tanta (comida peruana) y Pasquale Hermanos (sanguchería). Las marcas son creadas desde el ámbito comunicacional y su punto de partida, aparte del concepto diferencial, se manifiesta en la forma de hacer las cosas del capital humano del restaurante. Es ahí donde la cultura corporativa es una pieza fundamental para el buen funcionamiento del restaurante, lo que se refleja en la atención de los mozos, que son las personas que dan la cara por el restaurante ante los comensales.

## 1.2 Cultura corporativa

La cultura corporativa es un componente estratégico de la identidad de la empresa, un factor de gestión y de diferenciación, tanto en el interior como el exterior de la organización. Supone comportamientos “no racionales” que limitan la capacidad de adaptación de la empresa, ya que tiene rutinas y protocolos arraigados (Costa, 2009).

La cultura organizacional puede variar según la empresa, ya que expresa la realidad de cada organización (Peters y Waterman, 1984, p. 14-20). Esta comprende los valores, símbolos, comportamientos y creencias que son ampliamente compartidos por todos en la empresa, por tanto, la cultura es la forma de actuar en una organización. Sin embargo, la noción de cultura puede variar de acuerdo a la percepción de cada colaborador (Goffee y Jones, 2001, p.19). Según la cantidad y calidad de información que se le proporcione, este creará sus propias asociaciones e ideas respecto al lugar donde trabaja, por lo que es importante una comunicación adecuada y canales eficientes, diseñados de acuerdo a la situación empresarial, para que todos los colaboradores estén alineados con los objetivos de la organización y no caigan en subjetividades. En relación con lo anterior, se considera la cultura corporativa como un “software mental”, porque todos los comportamientos están instalados en la mente y en base a eso las personas se comportan y actúan. Se reconoce a la cultura como un fenómeno colectivo donde se comparten “las reglas no escritas en la sociedad” y esto distingue a los miembros de un determinado grupo de otro (Hofstede, G., Ian Hofstede, G., y Minkov, M; 2010). Es decir, la cultura otorga un sentido de individualidad, ya que los colaboradores perciben sus organizaciones con características únicas, lo que les otorga sentido de pertenencia laboral (Gomez-Diaz & Rodriguez, 2013).

Lo que se busca en esta investigación es entender si las personas que toman las decisiones importantes en los restaurantes exclusivos de Lima son conscientes de que poseen una cultura corporativa, ya que en este tipo de negocios dirigidos a un público determinado, tienen protocolos de actuación, vestimenta y atención, así como una personalidad o esencia que quieren transmitir a su público. El objetivo principal de este trabajo es identificar qué tipo de cultura tienen los restaurantes La Carreta, Pescados Capitales e Isolina Taberna, y en segunda instancia analizar los componentes de la cultura corporativa existentes en los restaurantes; para finalmente responder a la interrogante planteada de si es posible mejorar dirección, enfoque del personal y la calidad de servicio con una cultura corporativa que esté gestionada eficientemente.

### **1.2.1 Tipos de cultura corporativa**

Durante mucho tiempo se ha producido un debate sobre las definiciones de la cultura corporativa, su importancia y su dinámica en las organizaciones, lo que ha generado que diversos autores alrededor del mundo expongan sus visiones sobre lo que es cultura en el ámbito empresarial.

El autor H. Igor Ansoff (1968), importante teórico de la administración estratégica, concibe el rol de la cultura corporativa como el comportamiento de los colaboradores que espera una empresa determinada, con miras a lograr cumplir los objetivos que proporcionen los resultados esperados por la misma. El autor propone cuatro tipos de cultura corporativa que son: estable, reactiva, anticipadora y de iniciativa:

**Tabla 1.1: Tipos de cultura corporativa, según Igor Ansoff**

<b><i>Tipos de atributos Organizacionales</i></b>	<b>Niveles de cultura</b>			
	<b>Estable</b>	<b>Reactiva</b>	<b>Anticipadora</b>	<b>Iniciativa</b>
Valores gerenciales	No agitar las cosas	Actuar de acuerdo a lo que venga	Planear anticipadamente	Soñar anticipadamente
Foco de la conducta	Operaciones repetitivas	Eficiencia	Efectividad sinérgica	Efectividad global
Detonante de la respuesta organizacional al cambio	Crisis	Historia de desempeño insatisfactorio	Anticipación de amenazas y oportunidades	Búsqueda continua del cambio novedoso
Reacción al cambio	Rechazo	Adaptación	Anticipación	Búsqueda
Fuente de alternativas	Casual	Experiencia pasada	Experiencia pasada y extrapolación al futuro	Totalidad de oportunidades futuras, incluyendo aquellas no relacionadas con la experiencia pasada
Preferencia por el riesgo	Rechazo	Acepta riesgo familiar	Busca riesgo familiar	Busca transar entre riesgo y ganancia
Metas de respuesta	Restaurar el status quo	Minimizar los problemas de eficiencia organizacional	Mejorar el desempeño pasado	El potencial de desempeño mejor posible

Fuente: Ansoff (1968)

Los autores Tom Peters y Roger Waterman, proponen el modelo de las 7-S de McKinsey, como resultado de las diferentes consultorías a 62 empresas norteamericanas,

con la finalidad de identificar las acciones que construyen la excelencia en una compañía, en base a un sustento social y económico (Peters & Waterman, 1982). Los autores postulan que en las empresas existen dos tipos de elementos que son los duros (*hard*) conformados por la estructura, estrategias y sistemas; y los elementos blandos (*soft*) que son el personal, el estilo y las destrezas. Estos elementos se articulan mediante los valores compartidos, que tienen un rol central dentro de las organizaciones.

El gran aporte del modelo propuesto por Peters y Waterman es que la idea de la excelencia organizacional parte de la creación de un sistema de valores que articule los diferentes elementos de una empresa; por otro lado, estos valores deben ser conocidos e interiorizados por todos en la organización.

Otra teoría importante de la cultura corporativa fue planteada por Deal y Kennedy (1982), en su libro “*Corporate Cultures*”, en el cual investigan los factores claves para que los colaboradores se sientan identificados con la cultura corporativa de la empresa. Una conclusión importante de los autores es que las empresas que trabajan, desarrollan y se esfuerzan por crear culturas corporativas sólidas, gozan de éxito empresarial (Deal & Kennedy, 1982). En el marco de la investigación, los autores identifican cuatro tipos de culturas: (1) Duro / macho; (2) Apostar la compañía; (3) Trabajar duro / jugar duro; y (4) Cultura de proceso. Estos factores se miden de acuerdo a los factores de rapidez de la retroalimentación y la cantidad de riesgo.

Los autores describen la cultura de tipo duro / macho como individualista, cuya línea de negocio se encuentra asociada a riesgos altos y la retroalimentación se obtiene de forma rápida, como empresas relacionadas a la bolsa de valores o temas financieros. Por otro lado, la cultura de trabajar duro / jugar duro, se percibe como una empresa que se ve impulsada llevar a cabo las cosas para que el negocio funcione, teniendo niveles bajos de riesgo y una retroalimentación inmediata. Por ejemplo, una cadena de comida rápida o restaurantes. La cultura denominada apostar la compañía, es propia de las empresas que involucran grandes riesgos y el resultado de las tomas de decisiones tardan en hacerse visibles, por lo que su retroalimentación es lenta. Esta cultura es propia de compañías mineras, petroleras o centrales hidroeléctricas. Por último, la cultura de proceso es propia de empresas que implican un riesgo bajo y cuya retroalimentación es escasa. Es propia de ministerios, entidades públicas, entidades educativas y áreas de seguro (Deal & Kennedy, 1982).

**Tabla 1.2: Tipos de cultura corporativa, según Terrence A. Deal y Allan A. Kennedy**

Rapidez de la retroalimentación	Cantidad de riesgo	
	Alto	Bajo
Rápida	Tipo duro / macho	Trabajar duro / jugar duro
Lenta	Apostar la compañía	Cultura de proceso

Fuente: Deal; Kennedy (1982)

La importancia de esta visión es que identifica que una cultura corporativa sólida es un rasgo fundamental en las grandes compañías de éxito, ya que los colaboradores saben y entienden qué espera la compañía de ellos y lo que puede ofrecerles. Sin embargo, la debilidad de este modelo es que las categorías expuestas son útiles para describir la cultura, pero no permiten establecer relaciones causales con otros elementos dentro de las empresas (Gomez-Diaz & Rodriguez, 2013). Por otro lado, para la presente investigación, este modelo de cultura resulta de poca utilidad, ya que percibe a los restaurantes dentro de la cultura Trabajar duro / jugar duro, la cual describe que los restaurantes se enfrentan a una cantidad de riesgo bajo. Sin embargo, cuando se formuló esta teoría, no existían las redes sociales ni la comunicación digital, lo cual supone un riesgo muy alto para las cadenas de restaurantes y de comida rápida, ya que un error en el servicio o presentación del producto puede originar un grave problema que pone en juego incluso la permanencia de la empresa en el mercado. Un ejemplo es lo que le ocurrió a la cadena de comida rápida Domino's Pizza en el Perú, en el año 2016 (Anexo 1).

Según Goffee y Jones (2001) existen cuatro tipos de cultura: *comunal*, *en red*, *mercenaria* y *fragmentada*. Por un lado, (1) la cultura comunal presenta un alto grado de sociabilidad y solidaridad, elevados niveles de intimidad, respeto y amabilidad entre sus miembros. En cuanto a (2) la cultura en red, es caracterizada por un alto grado de sociabilidad y bajo grado de solidaridad, pudiendo ser poderosa en entornos competitivos, flexibles y de creatividad. En oposición, (3) la cultura mercenaria es aquella que presentan un bajo grado de sociabilidad y alto grado de solidaridad, y tiene una visión centrada en prioridades, objetivos y estrategias. Por último, (4) las culturas fragmentadas

son aquellas que tienen una baja sociabilidad y solidaridad; aunque pueden percibirse como malas, existen situaciones donde resultan ser beneficiosas como en trabajos con poca interdependencia entre las actividades, y cuando la innovación o el aprendizaje debe ser el resultado del trabajo de cada colaborador.

Definitivamente, no todas las empresas poseen una misma cultura, ya que esta se crea particularmente en base a sus necesidades. No existe una cultura correcta para las empresas, sino que hay culturas correctas para cada situación empresarial (Goffee y Jones, 2001, p. 31). Empresas exitosas como Cemex, 3M, Google y Costco, tienen culturas diferentes entre ellas, pero tienen en común el gran éxito que han logrado en cuanto a la retención y motivación de su capital humano (Olivares, 2013). Las grandes compañías de éxito tienen en común una sólida cultura corporativa (Deal & Kennedy, 1982).

Charles Handy (1995) propuso un modelo denominado “Los dioses de la gestión” (Gods of Management), en el cual categoriza a las culturas en relación a la esencia que se les atribuyen a los antiguos dioses griegos. Handy desarrolló estos tipos basándose en el nivel de centralización y el nivel de formalización. De esta forma, identificó cuatro culturas: Cultura del Club (Zeus); Cultura de Rol (Apolo); Cultura de la Tarea (Atenas) y Cultura Existencial (Dionisio). La cultura de Poder, se caracteriza por tener un esquema de liderazgo autoritario, donde prima la jerarquía y las decisiones importantes están concentradas en las personas que tienen puestos de autoridad máxima. Se identifica al líder como una figura patriarcal y las relaciones dentro de la empresa se desarrollan sobre la afinidad y la confianza; este tipo de cultura es característico de empresas familiares con un líder fundador que además es emprendedor, y la calidad de las decisiones que se tomen en la organización dependerá del conocimiento y manejo que tengan las personas de altos rangos. El autor asocia este modelo al Dios griego Zeus, porque era la divinidad suprema en el Partenón y su autoridad no era cuestionada. Por otro lado, la Cultura de Rol (Apolo), es propia de las empresas que se manejan bajo un lente lógico y cuyas tareas se basan en seguir reglas ya establecidas en el negocio, por lo que gozan de estabilidad y carecen de riesgos, ya que son empresas muy metódicas, como notarías, ministerios u organizaciones de recursos humanos. Esta cultura se asocia con las características atribuidas al Dios Apolo, porque era la divinidad griega que representaba la belleza y la claridad, y Handy postula que en este tipo de culturas es deseable que los trabajadores sean limpios y pulcros en el trabajo. La Cultura de la Tarea (Atenas), es propia de

empresas en las que se necesita trabajar en equipo para la solución de las actividades, por lo que supone que cada persona de la organización tiene un importe y rol único dentro de la organización. Este modelo opera en continuo monitoreo de la competencia y el mercado laboral para poder implementar soluciones de acuerdo a las exigencias de los clientes o del mercado. Este tipo de culturas, propia de empresas de venta de productos o servicios o fábricas productoras, está asociada con Atenas, la diosa griega del pensamiento, ya que centran el poder en la lógica y reflexión de las personas para brindar mejores soluciones. Por último, está la Cultura Existencial, caracterizada por el desarrollo de las personas, pues parte de la premisa de que la existencia de la organización es para ayudar a los colaboradores a desarrollarse y crecer. Está representada por Dionisio, el dios de la vegetación (Handy, 1995).

Los beneficios de la cultura organizacional son muchos, entre ellos la felicidad del colaborador en su centro de trabajo. Una mayor impregnación de una cultura corporativa supone un mayor grado de felicidad entre las personas de una organización, lo que impacta en un clima laboral favorable (Álvarez; Muñiz, 2013). Una cultura orientada hacia la confianza en el colaborador a tomar decisiones importantes en la empresa, término conocido como *empowerment*, hace que este se sienta más valorado por su empresa y parte importante de su centro laboral (Ríos; Téllez; Ferrer, 2009).

En conclusión, después de revisar los trabajos de diferentes autores que explican lo que es la cultura corporativa y su dinámica dentro de las empresas, se ha determinado que hay cierto consenso entre los autores en su definición, a pesar de las diversas visiones sobre el tema. Una de ellas es que la cultura organizacional es un conjunto único de características de una empresa, que hace posible distinguirla de otras mediante un sistema de normas y valores que rigen en el interior y exterior de ella, y que se aprenden mediante un proceso de socialización entre sus colaboradores.

De igual forma, distintos autores coinciden en que la cultura organizacional permite que los colaboradores y las personas externas perciban a la empresa como poseedora de características únicas; y otorga un sentido de pertenencia a sus trabajadores.

Por último, la cultura corporativa se expresa en las diferentes actividades de la empresa como el proceso productivo, funciones y tareas establecidas al interior de la organización, que se rigen bajo un sistema de normas y valores que le dan un sentido único a la empresa, a partir del conocimiento de la forma cómo se hacen las cosas. La

cultura también se refleja en los sistemas de recompensas y sanciones, las actitudes hacia el cambio, la estructura, los diferentes procesos de distribución y producción, entre otros, que involucran los quehaceres diarios de la empresa.

Después de revisar la bibliografía existente sobre la cultura corporativa, se ha optado como primera línea metodológica la expuesta por Goffee y Jones (2001). La información brindada por estos autores es la más adecuada para la presente investigación, debido a que realizan el análisis de las culturas en base a una herramienta diseñada por ellos llamada “el cubo de la doble S”, en la cual el análisis se establece bajo los niveles de solidaridad y sociabilidad, dos factores que están presentes en el trabajo cotidiano de los colaboradores de servicio de los restaurantes, porque interactúan entre ellos y trabajan en equipo para brindar un servicio de calidad a los comensales. Por ello, para determinar la cultura corporativa de los restaurantes La Carreta, Pescados Capitales e Isolina Taberna, se aplicó la herramienta “cubo de la doble S”, que además ha sido utilizada en diferentes empresas de talla internacional, en las que los autores han realizado diferentes auditorías en el área de comunicación corporativa en general. Por ello su nivel de confiabilidad es bastante alto, recomendable y fácil de aplicar a otras empresas (Goffee y Jones, 2001); de igual forma, la herramienta en cuestión ha sido utilizada en trabajos académicos previos por la autora, en los que se pudo desarrollar el trabajo de análisis y corroborar su efectividad.

A pesar de que todas las teorías revisadas y expuestas en este capítulo son confiables y válidas, no todas se adaptan a este tipo de trabajo ni a los objetivos de la investigación. Por ejemplo, la teoría de Tom Peters y Roger Waterman (1982), es confiable y ha sido utilizada en diferentes auditorías a empresas, pero el análisis según las premisas de los autores es básicamente descriptivo, según los componentes que ellos determinan como duros y blandos de la compañía, por lo que no cumple con el objetivo de determinar o calificar la cultura corporativa de los restaurantes en categorías. En el caso de otras teorías como la de Deal y Kennedy (1982), encasillan a los restaurantes como ejemplo de un modelo de tipo de cultura, que los autores denominan trabajar duro / jugar duro, propia de las empresas que según ellos tienen niveles bajos de riesgo y una retroalimentación inmediata. Sin embargo, en el momento en que Deal y Kennedy formularon y determinaron las categorías, no existían las redes sociales digitales, que actualmente representan un gran factor de riesgo en cuanto a la reputación de los restaurantes, ya que, como se dijo previamente, alguna mala praxis que quede registrada

en internet podría significar grandes pérdidas. Finalmente, las teorías restantes fueron descartadas por no cumplir con los objetivos de la investigación en cuanto a lo que la autora busca analizar.

### **1.2.2 Componentes de la cultura corporativa**

Para efectos de esta investigación, se han revisado diferentes visiones sobre los elementos que componen la cultura corporativa y sus definiciones, a fin de escoger una línea metodológica adecuada para la situación de estudio de casos de restaurantes, para poder cumplir con el objetivo de identificar los elementos de la cultura corporativa de cada establecimiento y estudiar la comunicación de estos hacia los colaboradores de servicio.

Siguiendo la tradición de las ciencias sociales, Antonio Lucas Marín (1997) identifica cuatro elementos fundamentales como componentes de la cultura corporativa: (1) las técnicas, (2) el código simbólico, (3) los modelos de realidad y (4) el mundo normativo. La posición de este autor es que hay que concebir a las empresas como sociedades en miniatura, entonces a pesar de las diferentes concepciones sobre los elementos de la cultura corporativa, como las de Schein y Kreps de las que opina indudablemente que son cultura, el autor prefiere ceñirse a los elementos atribuidos a las ciencias sociales, interpretando su significado dentro del plano empresarial.

Es importante mencionar que Lucas Marín concibe la existencia de la cultura corporativa como una interpretación diferente de las empresas contemporáneas a las antiguas a las que se veían como una entidad sistemática, y alude a que ahora las empresas también tienen un propósito dentro de la sociedad, más allá de la simple producción de bienes y servicios. El autor piensa que la función de la cultura organizacional es la de guiar el comportamiento hacia modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. Por ende, podríamos considerar que sus elementos distintivos deben ser producto de la adaptación de los significados para la cultura en general.

Entonces, según lo interpretado por el autor, para darle un sentido a las empresas, estas utilizan (1) técnicas e instrumentos que tienen como utilidad manejar la realidad y adaptarse a ella. Para el autor, las técnicas constituyen el *know how* de la organización, que se entiende como los conocimientos técnicos muy concretos que pueden aparecer

como elementos intangibles y que caracterizan a la organización, por ejemplo, cómo saludar a los clientes y cómo realizar diferentes tareas como el cocinar.

Otro elemento identificado es (2) el código simbólico, que tiene como elemento básico el lenguaje. El autor resalta la importancia de la estructura de comunicación en la organización, ya que la identifica como un modo de crear y recibir cultura. Es por eso que le da importancia a los sistemas comunicativos dentro de la organización, pues permiten transmitir los mensajes adecuados y recolectar un *feedback* confiable que ayuda a entender a los directivos si están comunicando lo deseado de manera exitosa. Por ello es deseable que los altos mandos dediquen tiempo y recursos en crear canales de comunicación eficientes, que sirvan como un transporte de la información, y que se le preste atención a los canales formales e informales de la comunicación.

En tercer lugar, se identifica a (3) los modelos de realidad, que se interpretan como modelos generales que dan una explicación a la vida. En una organización, estos modelos se entienden como los diferentes modos de que el colaborador entienda su papel dentro de la organización, proporcionándole una idea general sobre la realización de sus tareas productivas, a fin que conozca el rol de su trabajo y la importancia que genera a los intereses de la empresa.

Por último, (4) el mundo normativo de la organización se entiende como las creencias, valores y normas sociales pre escritas dentro del universo significativo de la organización. De estas ideas parten los sistemas de recompensas y sanciones, al identificar comportamientos como correctos e incorrectos. Este punto representa la supervivencia de la organización, según Lucas Marín, ya que es muy importante el manejo de este mundo normativo en el ambiente interno y externo; ya que los directivos deben establecer el refuerzo de ciertos valores que se practicarán desde la parte interna de la organización y que les ayudarán a superar con éxito las exigencias del ambiente externo.

**Tabla 1.3: Elementos que conforman la cultura corporativa según Antonio Lucas Marín**

<b>Las técnicas</b>	Uso de instrumentos y conocimientos, suponen el conocimiento del “como” hacer las cosas. También conocido como el <i>know how</i> .
<b>El código simbólico</b>	Cualquier acto, objeto o acontecimiento que por su uso social tiene un significado dado arbitrariamente por acuerdo de una comunidad. Dentro del código simbólico tiene especial importancia el lenguaje, que permite la comunicación más allá de un sistema de signos y señales.
<b>Los modelos de realidad</b>	Son las ideas generales que dan una explicación a la vida y nuestro modo de actuar. Todos los planteamientos muy generales y paradigmas para tomar una postura ante los fenómenos que nos interesa acercarnos.
<b>El mundo normativo</b>	Hace referencia al conjunto de ideas, valores, normas y sanciones características de cada sociedad. Suelen estudiarse como elementos que facilitan la previsión de la conducta individual de los sujetos de una sociedad. Estas creencias están armonizadas en universos simbólicos y se concentran en los valores, estos cobran operatividad a través de las normas sociales que son eficaces por su conexión con sujetos con capacidad sancionadora.

Fuente: Lucas Marín (1997)

Por otro lado, según los aportes de Edgar Schein (2004), la cultura organizacional se compone de tres niveles: (1) Los artefactos, (2) los valores adoptados y (3) los supuestos básicos. Para este autor, los artefactos son el componente más superficial de la cultura y hacen referencia a los procesos y estructuras organizacionales que se pueden ver, tocar o escuchar tales como: la arquitectura, la vestimenta, los muebles, el lenguaje, la tecnología, los protocolos, los patrones de conducta, entre otros componentes que brindan una identidad al grupo, que los utiliza o pone en práctica. Este nivel de la cultura es muy fácil de observar, pero difícil de descifrar, ya que los observadores ajenos al grupo pueden apreciar y sentir los diferentes artefactos presentes, pero difícilmente reconocerán el significado que tienen dentro del grupo. El segundo componente son los valores adoptados, que son las estrategias, objetivos y la filosofía adoptada por el grupo como un camino para llegar al éxito. Asimismo, brindan una noción a los miembros del grupo de lo que está bien y mal, lo correcto e incorrecto, lo cual determinará el proceder de los integrantes en las diferentes situaciones que se presentarán en la organización. En este segundo nivel se manifiesta el rol del líder, ya que estos valores nacen del pensamiento de una persona, quien comunica las diferentes ideas al resto del grupo como un camino al éxito. Estos valores solo podrán ser adoptados por los miembros del grupo cuando vean resultados o un propósito en lo compartido. Por último, el tercer nivel que compone la cultura son los supuestos básicos, que se entienden como

los pensamientos, sensaciones, percepciones y creencias inconscientes dentro de los miembros de la organización, que dirigen su accionar. La diferencia entre los valores adoptados y los supuestos básicos es que lo segundo se volvió automático en la mente de los integrantes del grupo, ya que aceptaron esas ideas como resultado al éxito que percibieron al aplicar dichas acciones en más de una ocasión. Los supuestos básicos van más allá de un pensamiento y se vuelven un comportamiento y sentir de las personas.

En conclusión, para Schein, la esencia de la cultura del grupo se encuentra en los supuestos básicos, que son completamente asimilados por las personas, y la cultura se manifiesta en los artefactos y los valores compartidos que son visibles y pueden ser compartidos. Por otro lado, es importante tener en cuenta que, para el autor, el liderazgo cumple un rol importante, ya que la persona líder es quien origina los pensamientos y valores que harán que el grupo llegue al éxito, y que les permitirán lidiar con los problemas internos y externos a la organización. Según el autor, el desafío en la cultura está en saber comunicar a todo nivel de la organización los valores que deben ser compartidos, para que finalmente se conviertan en supuestos básicos que ayuden al grupo a lidiar con las diferentes situaciones que se puedan presentar.

**Tabla 1.4: Elementos que conforman la cultura corporativa según Edgar Schein**

<b>Artefactos</b>	Espacio físico de la empresa como: muebles, vestimenta, equipos, productos, protocolo, patrones de conducta, que son visibles y evidentes.
<b>Los valores</b>	Guía de comportamiento para los colaboradores dentro de la empresa. De acuerdo a los valores, ellos se hacen una idea pre concebida de lo que correcto y lo que no en el ámbito laboral
<b>Supuestos básicos</b>	Es la forma de hacer las cosas dentro de la organización, es el sentir, pensar y accionar de los colaboradores. Son pensamientos implícitos y que con el tiempo se vuelven inconscientes

Fuente: Schein (2004)

Desde una perspectiva empresarial y económica, el profesor de la Universidad de Stanford, David Kreps (1990), identifica también cuatro elementos dentro de la cultura corporativa que son (1) los valores, (2) los héroes, (3) los ritos y rituales y (4) las redes de trabajo de la comunicación cultural. La visión de Kreps sobre la cultura corporativa es la de una nueva perspectiva necesaria para explicar el desarrollo y uso de los elementos

simbólicos dentro de una organización, como las metáforas comunes, los valores y las lógicas subyacentes (Kreps, 1990).

Para David Kreps, (1) los valores son la filosofía y creencias compartidas sobre las actividades de la organización que ayudan a los colaboradores a interpretar la vida organizativa. Estos valores deberían ser comunicados y plasmados de forma tangible como afiches o slogans para que los colaboradores los interioricen y los hagan parte de su cotidianeidad dentro de la organización. Por otro lado, explica que en toda empresa existe la presencia de (2) héroes, que son miembros de la organización, vivos o muertos, que personifican los valores sobresalientes de la cultura corporativa. (3) Los ritos y rituales, se entienden como las ceremonias que los miembros de la organización realizan para reforzar los valores de la vida organizativa. Asimismo, son espacios de interacción donde se comparte la cultura en general. Por último, el autor identifica (4) las redes de trabajo de la comunicación cultural como los canales informales de interacción que se utilizan para adoctrinar a los miembros de una empresa sobre los valores esperados.

**Tabla 1.5: Elementos que conforman la cultura corporativa según David Kreps**

<b>Valores</b>	La filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa.
<b>Héroes</b>	Miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura
<b>Ritos y rituales</b>	Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar valores y héroes de la vida organizativa
<b>Las redes de trabajo de la comunicación cultural</b>	Canales informales de interacción que se usan para adoctrinar a los miembros de la cultura de la organización.

Fuente: Kreps (1990)

Por último, Geert Hofstede, autor de muchos libros sobre cultura corporativa, identifica cuatro elementos dentro de la cultura organizacional: (1) los símbolos, (2) héroes, (3) los rituales y (4) los valores que conforman la cultura corporativa de las empresas. Según el autor, los símbolos conforman el lado más superficial de la cultura, mientras que los valores son la parte más interna y difícil de replicar en otras empresas.

A pesar de que algunos de estos elementos también son considerados por Kreps y Lucas Marín, el valor agregado de la teoría de Hofstede es la introducción de las prácticas dentro de su modelo de componentes de la cultura corporativa, ya que todos estos elementos se hacen visibles mediante las prácticas. Hofstede explica que los elementos serán interiorizados en los colaboradores mediante la repetición constante, es decir, la práctica (Hofstede, Jan Hofstede, & Minkov, 2010, pág. 9).

**Tabla 1.6: Elementos que conforman la cultura corporativa según Geert Hofstede**

<b>Símbolos</b>	Palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado particular que es reconocido sólo por las personas que comparten la misma cultura, ya que no son símbolos compartidos universalmente. Pueden ir desde logotipos hasta un lenguaje particular creado para uso interno de la empresa, y cada uno representa algo específico. Sin embargo, los símbolos son fácilmente copiables, es por eso que los considera el elemento más superficial.
<b>Héroes</b>	Son las personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que poseen características que son muy apreciadas en la cultura y es por eso que son modelo de comportamiento a seguir. Estos personajes son muy importantes dentro de la empresa ya que por las cualidades que poseen, son un modelo a seguir y se pueden asociar otros componentes como la misión y la visión a la figura del héroe.
<b>Rituales</b>	Son actividades colectivas y son esenciales para la alimentación de la cultura en las personas. Son parte del día a día de la empresa y es compartido por la mayoría de los trabajadores, es una parte fundamental de la cultura puesto que mediante los rituales se comparten diferentes componentes de ella como los valores, la misión y la visión de la empresa. Los rituales muchas veces incluyen un discurso, que es la forma de lenguaje que se usa tanto para escribir como para hablar dentro de la cultura, en la interacción diaria.
<b>Valores</b>	Los valores principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de lo estipulado por la cultura. Hofstede dice que en la organización se debe explicar cómo tendencias de ciertas actitudes a tener respecto a otras, por ejemplo: el bien sobre el mal; la limpieza versus la suciedad; lo peligroso versus lo seguro; para que las personas sepan cual es la forma correcta y el contrario. Están ubicados en el corazón de la cebolla, porque el sello diferencial o el corazón de la empresa y bajo esos valores se rigen el proceder de la empresa en general.
<b>Prácticas</b>	Son transversales a los símbolos, los héroes y los rituales; esto es porque tienen que ser visibles ante un observador, el significado cultural es invisible pero las prácticas de la cultura hacen que sea interpretada y de cierta forma visible ante otros observadores.

Fuente: Hofstede, Jan Hofstede, y Minkov y(2010)

Según lo investigado, se puede determinar que existe un consenso implícito de los autores sobre los elementos que conforman la cultura corporativa. Por ejemplo, en todas las teorías se reconoce que los valores, los héroes y los rituales son un componente importante dentro de la cultura, y las definiciones brindadas por todos ellos son parecidas. Es necesario que toda empresa establezca los valores fundamentales que quieren

transmitir a sus colaboradores, a fin que mediante su cumplimiento se logren los objetivos establecidos por la organización. Los rituales son un componente importante, ya que son momentos de encuentro en donde se comparte la cultura y se obtiene un *feedback* tanto del personal de servicio sobre el negocio, como de los directivos sobre los objetivos. Por último, según lo comentado, muchas conductas dentro de las organizaciones son más sentimentales que racionales, por lo que la presencia de los héroes es un elemento que sirve como un modelo a seguir para los demás colaboradores y una forma de la empresa de comunicar las conductas deseadas.

Después de haber investigado a diferentes autores, se ha elegido como segunda línea metodológica la formulada por Geert Hofstede (2010) para cumplir con el objetivo de identificar los componentes de la cultura corporativa dentro de los restaurantes Pescados Capitales, La Carreta e Isolina. El modelo planteado por Hofstede (2010) es el más completo, pues además de explicar los elementos y la utilidad dentro de las organizaciones, da un paso adelante y los integra mediante las prácticas. Es decir, permite darles visibilidad a estos componentes dentro de la organización. En cambio, en las visiones de Lucas Marín y Kreps se explican los elementos, mas no cómo estos conviven dentro de la organización.

### **1.3 Cultura corporativa en restaurantes**

Nos encontramos a casi una década del boom gastronómico en el Perú y la comida peruana sigue ganando popularidad en nuestro país y en el extranjero, lo que genera que cada vez más los restaurantes sean visitados por peruanos y turistas. Según esta coyuntura, APEGA se propuso diversos objetivos en miras al bicentenario del país, entre los cuales figura mejorar la calidad de servicio en los restaurantes para ofrecer una mejor atención a todos los comensales. Uno de los problemas que enfrenta la asociación es que en nuestro país no hay centros de formación técnica en calidad de servicio, ya que la mayoría de escuelas de educación superior se dedican a formar carreras administrativas, pero no responde a la gran necesidad de formar al personal de servicio que es el corazón del restaurante (Sociedad Peruana de Gastronomía-APEGA, 2017).

A partir de la problemática descrita, esta investigación propone estudiar la presencia de la cultura corporativa dentro de los restaurantes exclusivos en Lima y cómo la cultura se transmite al personal de servicio. Pero, ¿los restaurantes son conscientes de

que tienen una cultura corporativa? Por ello, se ha investigado sobre diferentes trabajos académicos, que dan una aproximación sobre las consecuencias y el impacto de la existencia de una cultura corporativa dentro de los restaurantes.

En la investigación de Cortez (2015), se resaltan los beneficios y ventajas de tener a los trabajadores informados sobre sus objetivos y los protocolos de trabajo del restaurante. Cortez (2015) realizó un estudio sobre el restaurante Pizza Burger, en el que se propuso como objetivo evaluar la cultura organizacional que perciben los trabajadores del restaurante, conocer las ideas y el tipo de cultura organizacional predominante en el establecimiento. Para ello, la metodología utilizada por la investigadora consistió en la aplicación de un cuestionario a los 18 trabajadores del restaurante con 27 preguntas diseñadas por ella, con alternativas en base a la escala de Likert, con el objetivo de conocer la cultura del restaurante. En los resultados, se concluye que los trabajadores tienen una percepción establecida sobre la cultura del restaurante Pizza Burger y se sienten orgullosos del trabajo que realizan, por lo que están altamente comprometidos con su centro laboral; además, consideran que se sienten orientados dentro de su trabajo para realizar las tareas asignadas. De igual forma, se obtuvo como resultado que los colaboradores del restaurante tienen las creencias, valores, normas y rituales de la cultura totalmente claros. Por ende, son leales a su centro de trabajo, y tienen mucho respeto y paciencia hacia los clientes, ya que conocen todo el protocolo de atención. Por último, los resultados obtenidos indicaron que los trabajadores se sienten cómodos y encuentran apoyo en sus compañeros para realizar las tareas diarias. Finalmente, Cortez (2015) reflexiona que los recursos humanos en un restaurante son una pieza fundamental para el éxito y, como consecuencia, una sólida cultura permitirá que los colaboradores se encuentren más comprometidos y tengan un mejor desempeño en el trabajo. De igual forma, es importante mantener al personal del restaurante al tanto con información valiosa y clara sobre los objetivos del negocio y la forma en la que su trabajo contribuye a que las metas se hagan realidad, para que puedan entender la importancia de sus tareas cotidianas.

Por el contrario, puede suceder que un establecimiento tenga una cultura corporativa sólida, pero si los canales de comunicación no funcionan con eficiencia, posiblemente las ideas que los directivos quieren transmitir a su personal se pueden perder. Jackeline Mendoza (2014) realizó un estudio al restaurante Magic, donde se propuso como objetivo general determinar el tipo de cultura del restaurante, y como meta

secundaria analizar el tipo de relación que había entre los colaboradores del restaurante, según los estándares de armonía, comunicación y solidaridad. Para cumplir con ambos objetivos, la investigadora realizó una encuesta tipo escala de Likert compuesta por preguntas diseñadas por la autora; y el trabajo se complementó con la observación directa durante 3 sesiones. En los resultados, se pudo observar que las puntuaciones más altas fueron en Identidad y Valores, ya que los colaboradores se sienten identificados con su centro de trabajo, satisfechos con el trato de los directivos y comprometidos con realizar sus tareas de la mejor manera. De igual forma, conocen y practican los principales valores de la empresa. Sin embargo, los indicadores con menos puntaje fueron la comunicación y la solidaridad, ya que a pesar de que cada colaborador entiende y practica las normas y valores dentro de la empresa, no comparten información entre sus pares y tampoco son solidarios en comunicar y enseñar las tareas del restaurante a los nuevos integrantes. Finalmente, Mendoza concluye que la cultura corporativa del restaurante Magic es flexible e innovadora y los colaboradores se sienten identificados con ella y sus valores. Conocen las tareas que deben hacer y las realizan de la mejor manera. Por otro lado, la autora recomienda a los directivos del restaurante que trabajen en la comunicación interna, ya que la información no fluye con eficiencia entre los colaboradores y no hay un protocolo claro de bienvenida y capacitación a un nuevo integrante, por lo que estos aprenden las tareas que tienen que realizar por medio de la observación a sus demás compañeros, por lo que la integración al grupo es lenta.

Cuando la cultura corporativa es sólida y conocida por todos los colaboradores, esta tendrá un impacto en las acciones y tareas desarrolladas por el personal, lo cual es importante para las organizaciones que brindan atención al cliente. Esto se demuestra en la investigación de Wellmann (2014), cuyo objetivo general fue diseñar una propuesta de implementación de un protocolo de servicio al cliente para la mejora de la calidad de atención de un hotel. Para ello, la investigadora propuso medir la percepción de los colaboradores del hotel sobre las condiciones de trabajo que favorecen al desarrollo de la calidad de servicio, asimismo la percepción de los clientes sobre el servicio, para finalmente establecer estándares adecuados. La investigación se realizó con una muestra de 58 personas, divididas en 30 clientes y 28 colaboradores de las diferentes áreas del hotel. El instrumentó que se utilizó para medir las variables fueron dos encuestas de opinión diferentes para cada público, con preguntas diseñadas por la investigadora. La encuesta a los colaboradores estuvo conformada por 24 preguntas cerradas y para los

clientes se aplicó una encuesta con 15 preguntas cerradas y adicionalmente se agregó un instrumento de Checklist para verificar el estado de las instalaciones del hotel. La investigadora tomó 2 semanas en levantar la información. Finalmente, los resultados de la encuesta a los colaboradores arrojaron que el hotel contaba con una cultura corporativa sólida, y los colaboradores se sentían identificados con ella y la vivían en su día a día; en la encuesta realizada a los clientes externos, estos percibían buenos estándares de calidad de servicio e indicaban que se sentían muy bien atendidos por el personal del hotel. En conclusión, a pesar de que Wellman establecía que era fundamental la creación de un protocolo de servicio para brindar una buena atención a los clientes externos, en los resultados se demostró que, con una sólida cultura corporativa, que se transmite de forma correcta a los colaboradores, también se puede lograr una atención excelente a los clientes y garantizar una experiencia placentera. Finalmente, la investigadora propuso un protocolo de servicio al cliente para complementar lo ya estipulado en la cultura corporativa del hotel, y reforzar así la calidad de atención a los clientes.

Según lo revisado, la cultura corporativa debe ser diseñada de acuerdo a las necesidades del negocio y comunicada por los canales adecuados para que esté presente en el pensar y sentir del día a día de las personas. Si bien es cierto que para la comunicación y refuerzo de la cultura es importante la presencia de los símbolos y rituales, no hay que descuidar el rol del héroe, que servirá como un ejemplo, vivo o no, real o imaginario, pues personifica los valores de la compañía.

En la investigación de Olivares (2013), sobre el análisis de la cultura organizacional de cuatro exitosas empresas de talla mundial (3M, CEMEX, Google y Cotsco), se pudo corroborar que el rol del líder en la compañía es sumamente importante para la comunicación y entendimiento de la cultura. El investigador se propuso analizar las cuatro culturas corporativas a fin de tener un modelo a seguir para otras organizaciones que busquen implantar un modelo de cultura en sus empresas. Para ello realizó una investigación bibliográfica de las cuatro empresas mencionadas y se entrevistó con personas clave en la gestión de la cultura de cada empresa.

Luego de la investigación, Olivares pudo concluir que las culturas de CEMEX y 3M están enfocadas a la innovación, y ambas tienen la misión de proponer soluciones innovadoras en el rubro que desempeña cada una (construcción y artículos cotidianos), mientras que Google y Cotsco tienen una cultura enfocada al bienestar del empleado para que este sea más productivo y leal, y pueda contribuir a los objetivos de la empresa. A

pesar de que los resultados de tipo de cultura corporativa eran diferentes, lo que tenían en común las cuatro empresas era la participación activa de un líder, ya sea un fundador o un alto director, que daba el ejemplo de las conductas esperadas por la empresa. Olivares describe la presencia y ejemplo de líder como un elemento de alto impacto para los colaboradores, ya que sirve como un referente de la forma en la que se deben realizar las cosas en la organización.

Por ejemplo, en la empresa 3M la persona que incentivó la cultura de innovación fue William McKnight, quien es considerado como fundador espiritual, por implementar en la empresa el pensamiento de que la originalidad debería ser reconocida, mediante diferentes acciones como premios y bonos extra por ideas innovadoras, además de facilidad de presupuesto para el desarrollo de nuevas ideas. El resultado de estas actividades fue que los diferentes colaboradores de 3M empezaron a sugerir diferentes formas de hacer las cosas y surgieron nuevos productos sumamente exitosos de estos concursos. Además, McKnight creó la visión de que el fracaso no debía ser visto con negativo, sino como una oportunidad de aprendizaje y de mejora de las cosas, idea que predomina en la actualidad en 3M.

En el caso de CEMEX, un líder de cambio fue el director general Lorenzo Zambrano, que llevó a la empresa hacia una cultura de innovación, a través del trabajo en equipo y bonos extra por ideas originales. Pero sin duda lo más exitoso fue la creación de Shift, una red social exclusiva de CEMEX, que conectaba a todas las sedes a nivel mundial y servía como un portal para transmitir ideas y soluciones innovadoras de nuevos productos. En base a lo revisado, Olivares concluye que es importante la presencia de un líder activo que se involucre en hacer realidad la misión de la empresa desde todos los niveles de la organización, ya que proyecta una figura positiva de ejemplo hacia el objetivo de la compañía.

Según lo revisado, los líderes son los encargados de transmitir la cultura corporativa dentro de la empresa y alinearla de acuerdo a los objetivos del negocio. Sin embargo, no siempre se cumple este ideal y se presentan casos donde la cultura está descuidada. A pesar de que existan verdaderos talentos dentro de una empresa, si no existe una cultura corporativa, estos no estarán orientados a realizar las tareas de acuerdo a lo esperado por la organización y difícilmente cumplirán las metas. Además, cada colaborador tendrá una idea diferente respecto a la información que existe en su entorno

y no existirá una sinergia entre las personas y finalmente las diferentes áreas de la organización.

Es importante que los directivos tengan en cuenta que no basta con tener formulada una cultura corporativa, sino que debe ser reflejada en la organización y comunicada de manera eficiente a los colaboradores. Al respecto, cabría preguntarse si los restaurantes reflejan su misión, visión y valores a sus colaboradores.

Adriana Zambrano (2015) realizó una investigación a la cultura organizacional del restaurante Mamalina, en Medellín, Colombia, como fuente de desarrollo empresarial. Su objetivo principal fue identificar las características persistentes de la cultura organizacional del restaurante. Para la medición, utilizó el modelo Denison, que permite acercarse a la realidad organizacional por medio de la medida de cuatro características que son: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión; para finalmente realizar sugerencias pertinentes al restaurante. Luego de aplicar el modelo, Zambrano obtuvo como resultados que el restaurante destacaba por su adaptabilidad e involucramiento, lo que quiere decir que los colaboradores aceptaban los cambios, brindaban sugerencias creativas e innovadoras y se sentían comprometidos con su trabajo. La investigadora relacionó el alto puntaje en estas características con que el negocio era relativamente nuevo, ya que entonces tenía dos años en el mercado. En contraste, las calificaciones más bajas se obtuvieron en misión y consistencia, ya que en Mamalina había una ausencia de comunicación de los valores, metas, principios y objetivos que son parte de la planificación del negocio.

En las recomendaciones, Zambrano destaca que los directivos deben involucrarse más en la dirección de sus colaboradores y en la integración de los diferentes procesos organizacionales, para que todas las áreas trabajen en sinergia para lograr sus objetivos. Asimismo, los líderes deben tomar ventaja de que tienen colaboradores altamente comprometidos y con capacidad para adaptarse al cambio, para poder implantar una cultura corporativa que los oriente a cumplir las metas del negocio.

Otro ejemplo de una cultura que no está siendo gestionada de la mejor manera se revela en la investigación de Evelyn Gil (2012). Este trabajo tuvo como objetivo principal identificar los rasgos más relevantes de la cultura organizacional en un grupo de vendedores con más de diez años de trabajar para la empresa productora de alimentos de nombre Malher, en la ciudad de México. Como metodología, la autora elaboró un modelo

de entrevista que fue aplicada a un grupo de 12 vendedores hombres y mujeres, que tuvieran más de diez años de antigüedad en la organización. Las preguntas de la entrevista abarcaron cinco diferentes categorías: valores y principios, cultura, clima, identidad laboral y antigüedad de pertenencia en la organización.

Como resultado, la investigadora determinó que la cultura en la empresa Malher es de gremio o fragmentada, ya que existen dos grupos muy marcados entre los trabajadores antiguos y los nuevos. A pesar de que la empresa ha formulado una misión y visión, ninguno de los colaboradores de la fuerza de ventas las conoce y cada uno tiene una interpretación diferente. Tampoco conocen los valores establecidos por la empresa y no existe una forma de hacer las cosas, por ende, cada persona tiene una forma de trabajar diferente para llegar a su objetivo de venta.

Asimismo, la división entre los colaboradores antiguos y nuevos hace que se tengan percepciones distintas de la organización. Por un lado, los trabajadores antiguos son fieles a la empresa y para algunos este ha sido su único trabajo. Por lo tanto, se sienten felices dentro de la organización, no tienen planes de retirarse y toman los asuntos de la empresa como propios. Estos trabajadores han estado desde los inicios de la empresa, por lo que conocen a los fundadores y los respetan, así como a toda la familia de los dueños. Por el contrario, los trabajadores nuevos no se sienten valorados por la empresa Malher y más de uno confiesa que está en busca de otro empleo. No sienten tanto respeto por los dueños como los antiguos trabajadores.

Debido a esta diferencia, en Malher no hay trabajo en equipo. Esto genera una fuerte división entre los colaboradores, pues cada uno trabaja de forma individual y de diferente forma para conseguir sus metas personales, ya que no tienen conocimiento de las metas colectivas de la empresa, debido a que no hay una etapa de inducción donde les expliquen las metas a cumplir o línea de carrera, y en el ambiente cotidiano no hay reuniones periódicas donde se informen los objetivos, problemas, retos, entre otra información motivadora. Finalmente, entre las diferentes recomendaciones de la autora, figuran fortalecer la cultura corporativa y comunicarla por medio de canales eficientes a los colaboradores; trabajar en mejorar el clima laboral del grupo para que los trabajadores estén más integrados y alineados con la estrategia de la empresa y sus metas; y establecer metas para que los colaboradores puedan crecer profesionalmente dentro de la organización y comunicarlas para generar mayor motivación, sobre todo entre los trabajadores nuevos.

De acuerdo a los diferentes trabajos revisados, se puede observar que todavía hay restaurantes que no poseen una consciencia del beneficio de tener una cultura corporativa, que sirva como un modelo de accionar y sentir para los colaboradores, que los oriente a lograr los objetivos y metas propuestas. Sin embargo, gracias a los estudios de diferentes autores, en la actualidad se reconoce la importancia y el impacto de poseer una cultura corporativa, ya sea en una gran empresa como en un pequeño negocio, porque sirve como un factor que diferencia la organización en cuestión entre las demás.

En suma, la presente investigación pretende determinar cuál es la cultura corporativa de los restaurantes peruanos Pescados Capales, La Carreta e Isolina Taberna, con el fin de conocer si hay una consciencia por los directivos de poseer una cultura corporativa que puede sumar de forma positiva al negocio; y determinar si esta cultura se comunica de forma eficiente a los colaboradores de servicio. Asimismo, se ofrece este trabajo como una oportunidad de traer al debate académico a los restaurantes, como establecimientos donde se puede trabajar la comunicación en un plano interno.



## CAPÍTULO II: OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

### 2.1 Casos de estudio

Los restaurantes para este trabajo académico se seleccionaron de manera intencional de acuerdo a una serie de características, como el acceso a la información y la colaboración por parte de los principales líderes para poder realizar la investigación en los ambientes internos, tener contacto directo con colaboradores y entrevistas con los diferentes mandos. Después de una selección y presentación del proyecto a diferentes locales, Pescados Capitales, La Carreta e Isolina Taberna, accedieron a brindar los accesos e información necesaria.

De igual manera, los tres establecimientos seleccionados sirven comida peruana, entre entradas, fondos y postres. El factor precio es importante para determinar el público que visita el restaurante y las ocasiones en las que suelen acudir. Los fondos de los tres restaurantes tienen un precio superior al común de los restaurantes en el país (aproximadamente de S/. 60). Por lo tanto, el público al que se dirigen está conformado por hombres y mujeres, de los NSE A y B. Las visitas que reciben durante la semana son en su mayoría empresarios, y los fines de semana familias.

Por otro lado, los tres restaurantes han sido galardonados con al menos un Premio Summum<sup>4</sup>, entre los años 2016 hasta el momento de sustentar esta investigación (2019). Estos premios brindan un status de calidad a los establecimientos ganadores, así como visibilidad en el mercado. La Carreta ha destacado por años consecutivos entre los 5 mejores restaurantes de carnes, mientras que Isolina Taberna ha destacado en diferentes categorías como Restaurante Revelación en el 2016 y dentro del top 5 mejores restaurantes de comida Criolla, mientras que Pescados Capitales aparece entre los mejores restaurantes en la categoría Pescados y Mariscos y también entre la lista de los 20 mejores restaurantes.

Por último, los tres restaurantes se encuentran en diferentes etapas empresariales, siendo Isolina Taberna el establecimiento con menos tiempo en el mercado, La Carreta el más antiguo y Pescados Capitales, un intermedio entre ambos. Factor que enriquece esta investigación al no centrar los esfuerzos en una sola unidad de análisis como en los proyectos revisados en los capítulos previos.

---

<sup>4</sup> Los premios Summum son el principal certamen en el Perú que premia la excelencia gastronómica.

### **2.1.1 La Carreta**

Es un restaurante de carnes y comida criolla que se fundó en el año 1984 y tiene un estilo de una típica Casa-Hacienda costeña de antaño. La Carreta mantiene una temática de estilo colonial: pinturas y espejos antiguos, libros e instrumentos que brindan un fino toque de tradición limeña, que se refleja incluso en la vestimenta del personal.

Se inició en el local de Rivera Navarrete, en el corazón de la zona empresarial de San Isidro. En el año 2007, decidieron abrir un segundo local en el Boulevard de Asia, en el Kilómetro 90 de la carretera Panamericana Sur. El dueño es el señor Enrique Villasana, pero actualmente la administración del negocio recae en su hijo Rodrigo Villasana.

Cuentan con 120 colaboradores aproximadamente y el manejo de los elementos de comunicación se realiza desde el área de Recursos Humanos.

### **2.1.2 Pescados Capitales**

Es una cevichería gourmet fundada en el año 2001 y es pionera en el negocio de comida marina en restaurantes exclusivos. El concepto del restaurante maneja un juego lúdico-temático, que relaciona “los pescados” con “los pecados”, con lo que busca envolver al consumidor en una experiencia única y nueva.

Pescados Capitales se inició en el local de la Avenida La Mar, en el distrito de Miraflores, inaugurado por el dueño Nguyen Chávez y su esposa Sue Chávez. Debido al éxito alcanzado, decidieron abrir un segundo local en la Avenida Primavera, en el distrito de San Borja. Su más reciente apertura es en el centro comercial La Rambla (2018).

Cuentan con 170 colaboradores entre los tres locales, y tienen planes de seguir expandiendo el negocio. En cuanto al manejo de los elementos de comunicación dentro de la empresa, los realiza en conjunto las áreas de Marketing y Recursos Humanos.

### **2.1.3 Isolina Taberna**

Se trata de un restaurante de comida peruana que se fundó en el año 2015, como un homenaje a las tabernas limeñas de antaño. Se caracteriza por los guisos y aderezos de la casa, los chilcanos generosos y las grandes porciones de comida servidas en bandejas de metal floreadas.

Cuenta con un local ubicado en la avenida San Martín, en Barranco, en una casona antigua que data del año 1906 y hay planes de abrir otro local. El negocio está administrado por los dueños que son el señor José Del Castillo, quien además es el *head chef* del restaurante, y Yun Saito, quien se encarga de la parte financiera. Además, está María Alexandra Montoya, quien es la socia estratégica encargada de la personalidad de marca.

Cuentan con 30 colaboradores aproximadamente y el manejo de los elementos de comunicación lo realiza el área de Recursos Humanos.

## 2.2 Muestra del estudio

Nuestro universo está constituido por 121 miembros del personal de servicio de los restaurantes Pescados Capitales, La Carreta e Isolina Taberna. El universo de participantes corresponde a trabajadores, hombres y mujeres, que son mozos y personal del bar, que tienen contacto con el público. La selección de la muestra fue intencional y los datos fueron provistos de forma voluntaria.

**Tabla 2.1: Muestra del estudio**

	<b>Pescados Capitales</b>	<b>La Carreta</b>	<b>Isolina Taberna</b>
N° de sucursales	3	2	1
N° de colaboradores	172	123	31
Platos	Comida marina y peruana	Carnes, parrillas y comida peruana	Comida peruana
Años en el mercado	17 años	34 años	3 años
Definición misión, visión y valores del negocio	Sí	No	No
Área encargada de la comunicación	Marketing y Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recursos Humanos
Análisis de clima laboral	No	No	No
Reconocimientos por buen desempeño	Ascenso laboral, felicitaciones por parte de los jefes, reconocimiento como colaborador del mes	Felicitación a modo verbal, ascenso laboral o de sueldo.	Vales de Sodexo, vales para consumo en restaurantes, felicitaciones verbales
Presencia en redes sociales y página web	Facebook, Instagram, página web	Página web	Facebook, Instagram, página web

Fuente: Elaboración propia

### **2.3 Objetivos de la investigación**

Lo que se busca responder en esta investigación es si ¿los altos mandos de los restaurantes son conscientes de la cultura corporativa en sus locales? Y en segunda instancia, si ¿existe una correcta gestión de la cultura corporativa en los restaurantes seleccionados?

Por ende, este estudio se realiza con el objetivo principal de determinar si los restaurantes peruanos La Carreta, Pescados Capitales e Isolina Taberna gestionan de manera efectiva su cultura corporativa.

Como objetivos específicos se plantea en primer lugar identificar la cultura corporativa de los restaurantes seleccionados mediante la aplicación del modelo de Goffee y Jones (2001), en base a la solidaridad y sociabilidad entre colaboradores.

En segundo lugar, se propone analizar los componentes de la cultura corporativa según el modelo de Geert Hofstede (2010).

Finalmente, como último objetivo se busca identificar el rol de los líderes de cada restaurante en la gestión de la cultura corporativa, ya que de ellos parte la toma de decisiones principales y los factores de cambio dentro del negocio.

### **2.4 Metodología**

Para recaudar la información, se aplicaron herramientas de carácter cuantitativo que son los datos numéricos arrojados de la encuesta del modelo Goffee y Jones, y de enfoque cualitativo para las entrevistas con el personal, descripción y análisis de los componentes de cultura corporativa de los tres restaurantes. Este enfoque mixto pretende alcanzar una perspectiva holística y completa de nuestras variables de estudio. (Hernández Sampietri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2001).

Para identificar el tipo de cultura que existe en cada restaurante se aplicó la encuesta de medición de la cultura corporativa de Goffee y Jones (2001), compuesta por 23 preguntas elaboradas en base a la escala de Likert, sobre las variables de sociabilidad y solidaridad. Esta arroja datos numéricos que después de ser tabulados, proporcionan como resultado uno de los cuatro cuadrantes que representan los tipos de cultura corporativa, según lo propuesto por estos autores: fragmentada, en red, mercenaria o comunal. Este cuestionario se aplicó a un total de 121 colaboradores, entre los tres

restaurantes. Esto permitió un acercamiento a la percepción de los diferentes trabajadores sobre la cultura organizacional de su centro laboral (Anexo 2).

Para analizar los componentes de la cultura corporativa en los restaurantes, se recurrió a la observación directa por medio de una tabla diseñada por la investigadora, con el fin de analizar los componentes de la cultura corporativa según el modelo de Geert Hofstede. La información de los tres restaurantes se realizó en un periodo de tres semanas. Primero, se priorizó la observación de los componentes internos al servicio: (1) rituales del personal, (2) comunicación de los símbolos de cultura y (3) héroes visibles. Se realizaron alrededor de 1 a 3 visitas para identificar estos componentes y su comunicación. Luego, se analizaron los componentes del servicio: (1) instalaciones de los restaurantes, (2) uniformes de los mozos, (3) presentación de carta y menú y (4) protocolos de servicio al cliente. Para esto, la investigadora acudió a los diferentes restaurantes como comensal para proceder con la observación de los rituales. Este segundo análisis se realizó en una visita por cada restaurante (Anexo 3).

Finalmente, para cumplir con el último objetivo de identificar el rol de los líderes de cada restaurante en la gestión de la cultura corporativa, se realizaron entrevistas a los líderes de cada establecimiento y los jefes de los mozos que representan el mando medio. Las preguntas fueron realizadas por la investigadora para analizar el rol de los líderes desde su propia perspectiva como la de sus colaboradores. Se entrevistó a un total de 8 personas, entre los tres restaurantes (Anexos 4 y 5).

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

Los resultados son presentados en tres secciones. En la primera parte se muestran las respuestas obtenidas de la encuesta de medición de cultura corporativa de los tres restaurantes. En la segunda parte se comentan las observaciones recogidas del estudio de los componentes de la cultura corporativa de cada restaurante. Finalmente, en la tercera parte se exponen las respuestas obtenidas de las entrevistas a los líderes de los restaurantes y demás colaboradores para corroborar el rol del héroe y los demás componentes de la cultura corporativa.

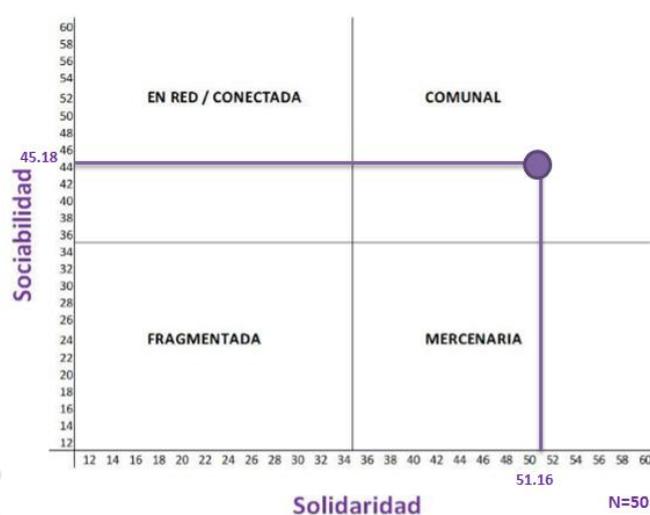
### **3.1 Identificación del tipo de cultura corporativa**

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta de medición del modelo de Goffee y Jones, aplicada a los tres restaurantes para conocer el tipo de cultura corporativa en cada uno. Como se ha explicado, esta encuesta permite objetividad y acercamiento al tipo de cultura que se vive en cada uno de los restaurantes.

En cada caso, se expone un diagrama de dos ejes, dividido en cuatro cuadrantes que representan los cuatro tipos de cultura corporativa. En el eje horizontal se tabula el resultado de la sumatoria de las preguntas correspondientes al nivel de solidaridad, y en el eje vertical se tabula el resultado de las preguntas de acuerdo a la sociabilidad que hay entre los colaboradores de cada organización. El cruce de ambas puntuaciones ubica un cuadrante que representa el tipo de cultura corporativa, según el modelo.

Posteriormente, se realiza un análisis de las características del tipo de cultura corporativa donde se encuentra ubicado cada uno de los restaurantes:

**Figura 3.1: Pescados Capitales y su cultura comunal**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

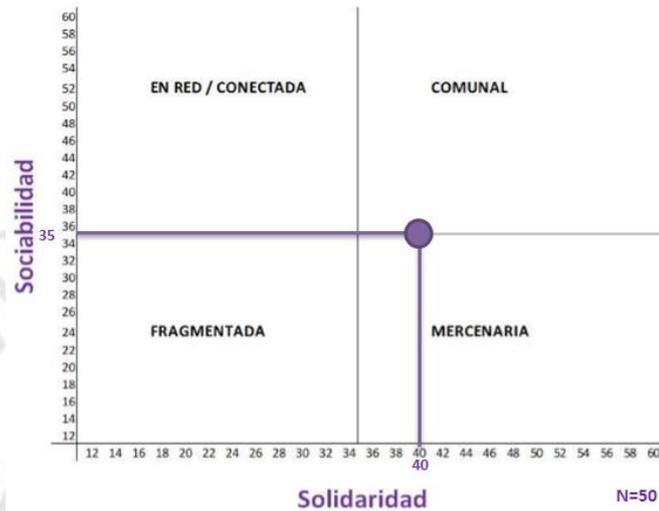
Pescados Capitales se ubica en el cuadrante del tipo de *cultura comunal*, obteniendo 45.18 puntos en la dimensión de sociabilidad, y 51.6 en la dimensión de solidaridad. Goffee y Jones determinan según su experiencia que las organizaciones con este tipo de cultura corporativa, que se caracterizan por presentar entre sus colaboradores comportamientos con niveles elevados de intimidad, respeto y amabilidad entre sus miembros.

Las afirmaciones con mayor puntaje en la encuesta de Pescados Capitales hacen referencia a la Solidaridad. Estas fueron: “*El grupo realmente quiere ganar*” y “*Las personas se protegen unas a otras*”. El puntaje alto en estas dos afirmaciones refleja el trabajo en equipo y cuidado entre ellos que prima en Pescados Capitales, gracias a la organización interna como división de propinas equitativas, bonos por logros grupales, asignación de mesas a cada grupo, entre otros. Esto hace que las personas dejen de lado su individualismo y trabajen de manera colectiva para llegar a las metas de venta y calidad de servicio. Por otro lado, Pescados Capitales cuenta con un espacio de aprendizaje llamado “La Escuelita”, en donde se dictan clases diarias sobre diferentes temas y también se comparte información.

En las preguntas para la sociabilidad, la afirmación con mayor puntaje fue “*Las personas siempre son animadas a solucionar cualquier asunto de manera flexible*”. Afirmación que refleja la libertad que tienen y sienten los mozos, ya que ellos creen en

su capacidad de resolver los problemas en base a lo enseñado diariamente en “La Escuelita”, y en las reuniones de retroalimentación con sus líderes.

**Figura 3.2: La Carreta y su cultura mercenaria**



Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

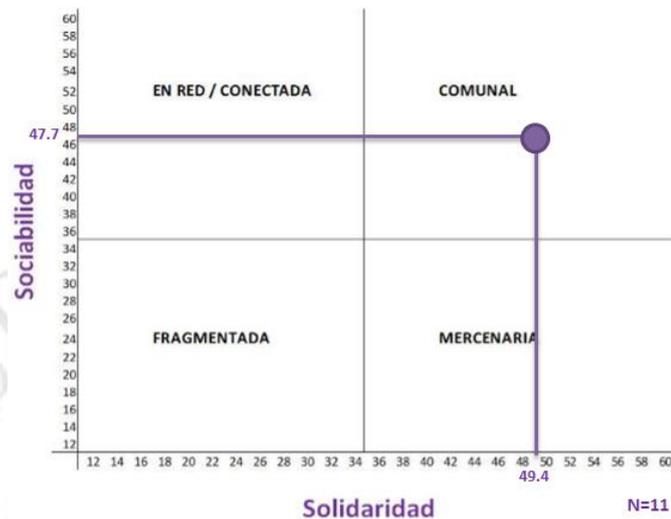
La Carreta obtuvo 35 puntos en la dimensión de sociabilidad, y 40 puntos en la dimensión de solidaridad. El restaurante se ubica en el cuadrante de una *cultura mercenaria*. Según Goffee y Jones, las culturas ubicadas en este cuadrante se caracterizan por una visión centrada en prioridades, objetivos y estrategias. Es característico de empresas que están bajo presión laboral, cambios rápidos por lo que deben moverse rápidamente, en miras a mejorar su productividad y el rendimiento de sus colaboradores.

En este caso, la afirmación con mayor puntuación de la encuesta fue que “*Llegar a los objetivos es lo más importante*”, correspondiente al cuadrante de solidaridad. Esto denota la importancia de alcanzar los estándares impartidos por la empresa, pues la meta económica es importante para el restaurante La Carreta. Esto se consigue con buenos modales y una correcta atención a las personas que llegan.

En el ámbito de sociabilidad, la afirmación con mayor puntaje fue “*El personal se adapta sin problemas a los cambios o nuevas decisiones de la empresa*”. Esta actitud es positiva ya que los colaboradores de La Carreta, a pesar de ser un restaurante con mucho tiempo de trayectoria y donde hay personas que trabajan hace más de 10 años, no

tienen miedo al cambio, lo cual es beneficioso para los líderes que deciden hacer alguna mejora en la estrategia, calidad de servicio, protocolos de atención, entre otros.

**Figura 3.3: Isolina Taberna y su cultura comunal**



Fuente: Elaboración propia

### **Interpretación:**

Isolina Taberna obtuvo 47.7 puntos en la dimensión de sociabilidad, y 49.4 en la dimensión de solidaridad. Según el puntaje, el restaurante se ubica en el cuadrante de una *cultura comunal*, al igual que en Pescados Capitales. Esta cultura se caracteriza por presentar entre sus colaboradores comportamientos con niveles elevados de intimidad, respeto y amabilidad entre sus miembros.

En el caso de Isolina Taberna, las respuestas de las encuestas fueron muy variadas, pero según la puntuación se destaca la solidaridad que hay entre sus colaboradores al trabajar en equipo y apoyarse en las diferentes labores.

### **3.2 Componentes de la cultura corporativa de cada restaurante**

A continuación, se muestran los resultados de la tabla de observación de los componentes de la cultura corporativa, según lo propuesto por Geert Hofstede (2010), que son los símbolos, los héroes, los rituales y los valores, que se hacen visibles por medio de la práctica. Los resultados se presentan a modo de tablas que representan cada

componente de la cultura corporativa. En la primera columna se ubican los nombres de los restaurantes y en la segunda se describe lo observado de acuerdo a cada componente:

### **3.2.1 Los símbolos**

En los tres restaurantes de análisis, los símbolos se manifiestan de manera diferente. Por ejemplo, el más resaltante son los logos. En los casos de La Carreta y Pescados Capitales se manejan isotipos con los nombres completos del restaurante, mientras que en Isolina Taberna se maneja un logotipo donde resalta la letra inicial “I” y no se maneja el nombre completo (Anexo 6). Este símbolo se ubica en lugares visibles al público como en los uniformes (en Pescados Capitales e Isolina Taberna), las cartas, algún comunicado dirigido a los comensales (como en los baños, por ejemplo), sin embargo no se utiliza para los comunicados internos al personal. El único isotipo presente en el ambiente interno es en el caso de Pescados Capitales, donde en el interior del restaurante hay murales con la misión, visión y valores.

Los uniformes son un símbolo que refuerza la pertenencia al centro laboral, ya que los restaurantes tienen la característica de entregar uniformes a sus colaboradores. En el caso de La Carreta, los uniformes son tradicionales: camisa blanca, corbata de lazo y pantalón negro, acompañado de un delantal de cintura hacia abajo. En el caso de Pescados Capitales, el uniforme del personal de servicio es una camisa color celeste, un pantalón negro y encima un mandil de tela “jean” que lleva el logo del restaurante. El uniforme varía en cuanto al personal del bar quienes tienen además un gorro de Pescados Capitales, haciendo que el look sea más casual. Finalmente, el uniforme de Isolina Taberna es un polo cuello en V color beige, con un pantalón color marrón que va sujeto con unos tirantes. Sólo los mozos encargados de los diferentes equipos llevan un delantal color marrón, lo que los diferencia de sus compañeros nuevos o con menos experiencia.

Las cartas o menús de los restaurantes son elementos importantes de comunicación ante el comensal, porque reflejan la forma de realizar y comunicar las cosas en cada restaurante, por medio del tono de comunicación y la información brindada sobre los diferentes productos. En el caso de La Carreta, la carta es grande e imponente, con hojas en papel grueso, forradas en un cuero que la hace pesada. Los platos están descritos tanto en español como en inglés, lo cual refleja el público al que se dirigen que son peruanos y extranjeros. Además, se aprovecha la primera página para contar una breve

historia del restaurante. En Pescados Capitales, la carta también está forrada en cuero, los platos son descritos de forma concisa, e incluye reseñas de los insumos que utilizan en sus comidas para darle mayor información al comensal sobre la preparación de los platos:

*“En Pescados Capitales, utilizamos sal de maras, insumo 100% natural que se produce artesanalmente en la provincia de Urubamba, a 50km de Cusco en la Salinera de Maras”* (Extracto de la Carta de Pescados Capitales)

Por último, la carta en Isolina Taberna es un pergamino escrito a mano sin detalle de lo que contiene cada plato, lo cual refleja el ambiente de relajación que, según el *head chef* José del Castillo, desean transmitir. Además, el no dar mayor información de los platos, muchas veces obliga a los comensales a entablar una charla con el mozo, quien tiene mayor oportunidad de vender los platos con sus propias palabras y experiencia.

En cuanto al estilo de comunicación, los colaboradores de Isolina Taberna y La Carreta mantienen un tono educado y formal entre sus pares, mientras que Pescados Capitales tiene un estilo de lenguaje propio, que utilizan para referirse a determinadas situaciones propias del restaurante. Por ejemplo, durante el día de observación, cuando empezó la afluencia de gente, los líderes del grupo utilizaron la expresión *“está subiendo la marea”*. Finalmente, cuando llegó la hora de almuerzo, indicaron que *“la marea ya está alta”*, refiriéndose a la cantidad de gente que había en el lugar. Estas expresiones, tienen sentido en un contexto marítimo, sin embargo, los trabajadores le dan otro significado dentro de su espacio laboral.

**Tabla 3.1: Principales símbolos de la cultura corporativa**

<b>Restaurantes</b>	<b>Símbolos</b>
<b>La Carreta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isotipo: La Carreta de Madera.</li> <li>- Arquitectura: casona antigua estilo hacienda costeña, con grandes puertas de maderas, cuadros en marco de pan de oro, mesas y sillas de madera robusta y pesada.</li> <li>- La carta está en inglés y en español, con hojas estilo pergamino envueltas en cuero marrón.</li> <li>- Los mozos visten de manera elegante: con camisa blanca, corbata en lazo, pantalón y chalecos negros. Las anfitrionas visten con chaleco de piel marrón, con pantalón y blusa negras.</li> <li>- El lenguaje entre ellos es cordial, no tienen ningún estilo de comunicación innovador con un significado exclusivo dentro del centro de trabajo.</li> </ul>
<b>Pescados Capitales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Isotipo: siete animales marinos que representan los pecados capitales.</li> <li>- Representación de los pecados capitales en huacos, presentes en ambos locales.</li> <li>- Arquitectura y estilo minimalista, con vinilos en las paredes con las palabras de los pecados de diferentes colores que resaltan en el espacio neutro.</li> <li>- La carta contiene en algunas páginas datos de insumos que utilizan en la preparación de los platos.</li> <li>- Los uniformes para el personal de servicio son camisas celestes a cuadros con pantalones azules y tienen mandiles de colores que varían según el rango. Los mozos asesores tienen un mandil verde fosforescente mientras que los corredores y responsables tienen un mandil azul marino. Llevan el logo impreso en la camisa.</li> <li>- Utilizan determinadas palabras que hacen referencia a situaciones o espacios dentro del restaurante: por ejemplo, la marea es la cantidad de comensales que hay por atender.</li> <li>- Publicación de un libro sobre la historia de Pescados Capitales.</li> </ul>
<b>Isolina Taberna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logotipo de la letra I mayúscula.</li> <li>- Arquitectura: casa antigua remodelada, con decoración bohemia. Las mesas son de madera y tienen bancos altos en lugar de sillas.</li> <li>- La carta es un pergamino en papel grueso con los platos y los precios escritos a mano.</li> <li>- Los uniformes son camisas color blanco o beige, con el logotipo en las mangas, un pantalón con tirantes color marrón.</li> <li>- El lenguaje entre ellos es sumamente cordial, no tienen alguna palabra o gesto innovador que tenga un significado exclusivo dentro del centro de trabajo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.2: Los héroes**

En los tres casos, los héroes son los dueños y fundadores de los restaurantes, quienes están con vida y visitan durante la semana los restaurantes. En Pescados Capitales e Isolina Taberna, los dueños mantienen una participación activa en las decisiones del negocio, mientras que en La Carreta, a pesar de que el señor Enrique Villasana está presente físicamente en el negocio, las decisiones importantes las toma el actual administrador, su hijo Rodrigo Villasana, quien optó por no participar de la investigación.

En el caso de La Carreta, el señor Enrique Villasana visita semanalmente el restaurante para seguir en contacto con el negocio. A pesar de que no lo administra activamente, siempre está al tanto de las decisiones que se toman en la empresa en aspectos comerciales, financieros, de la cocina y del servicio al cliente. Según lo conversado, las decisiones que toma en torno a la empresa las conversa con su hijo Rodrigo, administrador del local, y con los jefes de las diferentes áreas (según sea el caso) como Recursos Humanos, cocina, bar, entre otras. En cuanto al seguimiento de sus estrategias, se apoya mucho en Rodrigo, ya que, con los años, el señor Enrique ha decidido ceder mayor participación y toma de decisión a su hijo. Entre los aspectos observados durante las diferentes visitas, se puede apreciar que el señor Enrique es tratado con mucho respeto por todos en el restaurante y muestra un trato distante y autoritario con el personal de La Carreta. Solo conoce los nombres de los colaboradores más antiguos y jefes de área.

En Pescados Capitales, el líder y dueño Nguyen Chávez alterna sus visitas diarias entre los locales en Miraflores y San Borja, y mantiene un rol activo en las decisiones de la empresa. En cuanto a la relación con las diferentes áreas de la empresa, Nguyen se reúne semanalmente con los jefes de área de los tres locales para hacer seguimiento a la ejecución de las acciones con miras a cumplir con la estrategia que tienen como negocio. Es una persona que asume los compromisos y exigencias necesarias para hacer que el restaurante cumpla con los objetivos. Por ejemplo, cuando hay cambios drásticos o planes estratégicos nuevos o complicados, Nguyen prefiere dictar él mismo las clases en “La Escuelita”, para asegurarse de que la información correcta se transmita a todo nivel en Pescados Capitales. En cuanto a la comunicación con los diferentes miembros del equipo, Nguyen maneja un trato horizontal con los colaboradores, quienes siempre lo tratan con respeto. Sin embargo, ante los colaboradores, Nguyen proyecta la imagen de ser una

persona seria, a pesar de que permite que todos lo llamen por su nombre y se muestra accesible a todos ellos en la organización. Disfruta de los detalles del restaurante, como probar la sazón de los diferentes platos, asistir a las reuniones de grupo, entre otras actividades.

Finalmente, en Isolina Taberna, el líder principal es el *head chef* José del Castillo. Se mantiene activo en las decisiones del negocio y está involucrado por sobre todo con la cocina. Mantiene una estrecha relación con María Alejandra Montoya, administradora del restaurante, y con Yun Saito, principal accionista del restaurante. A ellos los mantiene al tanto de lo que ocurre en la empresa y toman decisiones en conjunto. En el caso de José, asume en la totalidad el compromiso de la innovación y calidad de los platos de Isolina Taberna, mientras que a los mozos se encarga de capacitarlos en los platos para que puedan vender correctamente y atender las dudas de los comensales. Se muestra en sintonía con el objetivo de la empresa y para lograrlo, se apoya en María Alejandra, quien tiene a cargo la supervisión del personal de servicio (mozos) y mantiene una comunicación activa con el jefe de esta área. José mantiene un trato fraterno con todos sus colaboradores y comenta que se siente como un “padre” para sus trabajadores, ya que muchas veces acuden a él por un consejo en base a su experiencia. Se muestra totalmente abierto a hablar con todas las personas del restaurante, y el tamaño del negocio facilita que todos los pares se conozcan, ya que son aproximadamente 30 colaboradores.

**Tabla 3.2: Rol de los héroes en los restaurantes**

<b>Restaurante</b>	<b>Héroes</b>
<b>La Carreta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Héroes: dueño y fundador Enrique Villasana, su esposa y su hijo Rodrigo Villasana.</li> <li>- El señor Enrique continúa con vida y sigue yendo al restaurante.</li> <li>- El trato que tiene con el personal es distante y autoritario.</li> <li>- Solo conoce y saluda a los mandos medios y a los colaboradores más antiguos.</li> </ul>
<b>Pescados Capitales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Héroe: Nguyen Chávez, dueño y fundador.</li> <li>- Rol activo dentro de la empresa, alterna sus visitas entre sus tres locales.</li> <li>- Dicta clases eventualmente en “La Escuelita” cuando hay un cambio importante.</li> <li>- Llama por sus nombres a sus trabajadores y tiene el hábito de pasearse por las distintas áreas de Pescados Capitales.</li> </ul>
<b>Isolina Taberna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Héroe: El dueño y chef principal José del Castillo, presente todos los días.</li> <li>- Relación horizontal con todos los trabajadores.</li> <li>- Transmite un ejemplo de comportamiento impecable a los trabajadores y comensales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.3: Los rituales**

Los tres restaurantes tienen como principal ritual las reuniones de personal, que se realizan de manera diaria, semanal o mensual para tratar diversos temas. Lo que tienen en común es que sirven como un espacio de comunicación de estrategias, cuotas, espacio de *feedback*, acontecimientos importantes, entre otros.

El restaurante con rituales más innovadores es Pescados Capitales, que además de las reuniones de personal, cuenta con las clases en “La Escuelita”, que como ya se mencionó, es la cuna de la cultura del restaurante. Es un espacio a modo de salón de clases donde se realizan reuniones diarias lideradas por el jefe de mozos, el administrador del local o el mismo dueño, de acuerdo sea el tema de la clase. El ritual de estas clases empieza con la revisión de las incidencias del día anterior, lo que sucedió y como se actuó para resolverlo. En base a estas preguntas que realiza el líder al colaborador, se genera un diálogo colectivo con el resto del equipo. Una vez finalizada la revisión de incidencias, se procede a empezar el tema del día que puede ser desde aprender sobre insumos, técnicas de venta, tragos, entre otros que se tocan de acuerdo a la agenda. Finalmente, de

ser el caso, el líder puede dejar una tarea al resto del equipo, que puede ser un trabajo grupal, una exposición o un trabajo de observación directa durante sus horas de trabajo, para que sea analizado y debatido al día siguiente.

La Carreta, además de seguir con el protocolo de las reuniones, tiene la política de sancionar con memos a los colaboradores que han incumplido las normas. En el caso de que algún colaborador acumule varios memos por un tema reincidente, se puede castigar descontando parte del salario. Si se tratara de una falta grave, podría despedirse al colaborador.

En Isolina Taberna, el principal ritual son las reuniones diarias, semanales y mensuales, donde se tratan los diferentes temas de interés. Cuentan con un ritual de ejercicios de relajación y estiramiento, pero los mismos colaboradores reconocen que no tienen una frecuencia establecida y se realiza solo cuando hay tiempo.

En cuanto a los rituales de integración, La Carreta maneja desayunos o almuerzos a modo de agasajo en festividades como Navidad y el Día Del Trabajo, que se realizan dentro del local. El señor Enrique Villasana considera que los colaboradores no prestan tanta importancia a este tipo de detalles, sino que valoran más una remuneración monetaria, por lo que a veces dejan de lado este tipo de rituales y los compensan con bonos por cumplimiento.

En el caso de Pescados Capitales, realizan un paseo de integración una vez al año e incluyen a las familias de los trabajadores. Usualmente, comenta Nguyen, escogen la fecha del Día del Trabajo y realizan una excursión fuera de Lima, donde realizan juegos como jinkanas. Además, se realizan comidas o desayunos por fechas especiales a modo de agasajo a los trabajadores, y se busca dar un detalle que recuerde aquella fecha. Otro evento de integración son los cumpleaños, en los que se compra una torta para cada colaborador que cumpla años y se juntan los compañeros para compartir el momento. Este tipo de rituales tienen lugar en el salón de “La Escuelita”.

**Tabla 3.3: Rituales en los restaurantes**

<b>Restaurantes</b>	<b>Rituales</b>
<b>La Carreta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los mozos revisan los memos en el file con su nombre en secretaría para saber las labores asignadas en el día.</li> <li>- Reuniones semanales con el jefe de servicio para reforzar algunas actitudes, brindar las cuotas, hablar de incidencias o planear alguna estrategia</li> <li>- Reuniones semanales con el gerente Rodrigo Villasana para brindar comunicados especiales o cuotas que deben cumplir.</li> <li>- Cumplimiento de protocolo de bienvenida a un comensal: recibimiento siempre por la anfitriona que los ubica en una mesa; atención y presentación del mozo encargado de la experiencia, quien deja la canasta de panes de cortesía, acto seguido toma el pedido.</li> </ul>
<b>Pescados Capitales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clases en “La Escuelita”, espacio que es la cuna de la cultura corporativa. Se conversa sobre las incidencias del día anterior, aprendizaje y aspectos de mejora.</li> <li>- Refuerzo de clases sobre gastronomía y el correcto servicio en “La Escuelita”.</li> <li>- Reuniones diarias de Equipo de mozos antes de cada apertura para definir estrategia de ventas y cuotas.</li> <li>- Reuniones semanales entre Nguyen Chávez y el jefe de salón para establecer las metas semanales y alinearse con la estrategia general.</li> <li>- Paseos de integración en fechas como el aniversario y fiestas patrias.</li> <li>- Agasajo con las familias por las fiestas navideñas en el local de La Mar, Miraflores.</li> <li>- Feriados por fechas de Navidad (24 de diciembre) y Año Nuevo (01 de enero).</li> </ul>
<b>Isolina Taberna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reunión diaria entre el jefe de salón y la administradora para conversar sobre el servicio y comunicados importantes.</li> <li>- Reunión diaria entre el jefe de salón y el chef José del Castillo para informar sobre los platos recomendados del día.</li> <li>- Reuniones diarias entre el jefe de salón y su equipo de mozos para organizar las labores del día y bajar la información recibida por sus superiores.</li> <li>- Reunión semanal con María Alejandra Montoya y el equipo de mozos.</li> <li>- Paseo de integración una vez al año.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.4: Los valores**

Cuando se realizó la observación al contexto cotidiano del restaurante, se preguntó a los colaboradores sobre los valores de su centro de trabajo. Muchos comentaron lo que ellos consideraban como valor con sus palabras, ya que no tenían claro lo estipulado por el restaurante.

En el caso de La Carreta, los colaboradores reconocen como valor primario que el cliente es la principal preocupación y que merece toda su atención en todo momento para que tenga una estadía agradable y se sienta valorado. Por tanto, se determina que la atención y educación son valores importantes para los colaboradores y los tienen interiorizados. Por otro lado, el estilo de trabajo que hay en este restaurante empieza desde muy temprano ya que los mozos están a cargo del armado de mesas, limpieza del local, entre otras funciones, por lo que el orden y la puntualidad son valores que están presentes para que pueda funcionar el trabajo en equipo y llegar con todo en orden al momento de la apertura. Finalmente, en este restaurante prima mucho el trabajo por objetivos. Todas las personas son conscientes de su cuota de venta para poder llegar al número propuesto en el mes y todas las semanas repasan una estrategia para conseguirlo.

En Pescados Capiales, sí existe una relación de valores estipulada por la empresa que son siete<sup>5</sup>:

- Respeto a las personas.
- Honradez e integridad.
- Esfuerzo y automejora para llegar a productividad individual y colectiva.
- Humildad.
- Innovación y creatividad constante.
- Respeto al medio ambiente.
- Esfuerzo para ser felices.

A pesar de que estos valores están escritos, no todos los colaboradores los saben de memoria, pero sí aplican y saben en líneas generales cuáles son estos y los cumplen en sus tareas cotidianas. Por ejemplo, los colaboradores proponen nuevas soluciones a las diferentes situaciones que se les presentan en el día a día, utilizando las herramientas y lineamientos que les propone el restaurante. Gracias al ambiente “La Escuelita”, los colaboradores se encuentran en un ambiente fraterno donde prima el respeto por el otro y las ganas de ayudar a que el compañero mejore en sus debilidades para llegar a las metas que tienen como equipo. Como ya se ha mencionado, en estos espacios de clases es donde se fomentan todos los valores, incluyendo el cuidado del medio ambiente, pues se enseña a los trabajadores las épocas de veda y cuidado de los animales, así como los

---

<sup>5</sup> Extracto del Manual de Inducción de Pescados Capiales

diferentes procesos que ellos utilizan en los alimentos y los criterios bajo los que se seleccionan a algunos proveedores de insumos marinos.

En Isolina Taberna tienen como objetivo homenajear a las tabernas limeñas de antaño, por lo que la cultura que prima en el lugar es de picardía y alegría entre sus pares. Durante las sesiones de observación, los colaboradores de Isolina Taberna destacaban por la alegría y energía que tenían desde antes de la apertura del local. De igual forma, el trabajo en equipo es fundamental y lo comunican en las diferentes reuniones del personal, entre ellos se apoyan en las tareas previas a la apertura y también durante la atención a los comensales. El trato que mantienen con los clientes es muy cercano, y la comunicación es fundamental e intencional. Por ejemplo, como se mencionó, la carta de Isolina solo tiene el nombre de los platos y los precios, sin ninguna descripción para que el mozo tenga la oportunidad de vender el plato con sus propias palabras. Además, a diferencia de los otros restaurantes, la atención es menos protocolar y es más amical y cercana, ya que su intención es hacer sentir a los comensales en un ambiente de relajación, buena conversación y compañía.

**Tabla 3.4: Valores primordiales en cada restaurante**

<b>Restaurante</b>	<b>Valores</b>
<b>La Carreta</b>	Tradicición, mercenarios, orden, atención, educación, puntualidad, trabajo en equipo.
<b>Pescados Capitales</b>	Flexibilidad, innovación, alegría, planeamiento, educación, trabajo en equipo.
<b>Isolina Taberna</b>	Comunicación, amistad, picardía, atención, trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

### **3.2.5: Las prácticas**

Según Geert Hofstede (2010), las prácticas son la forma en que los diferentes componentes de la cultura corporativa se hacen visibles ante un observador y estas son transversales a los símbolos, rituales, valores y héroes.

En las prácticas, los tres restaurantes tienen en común la asistencia de los colaboradores a los diferentes rituales de reuniones periódicas con los jefes para alinear los objetivos con el plan de acción, así como el correcto uso del uniforme durante los días de trabajo. Sin embargo, hay otras prácticas que son únicas de cada establecimiento.

Por ejemplo, según lo expuesto en los rituales de La Carreta, tienen un periódico mural y memos personales que son un canal de comunicación entre la empresa y los colaboradores, por lo que la revisión diaria de estos elementos para enterarse de los hechos importantes de la empresa conforma una práctica fundamental que los colaboradores deben aplicar.

En el caso de Pescados Capitales, una práctica única y diferente de este restaurante es la asistencia de los colaboradores a las clases de “La Escuelita”, así como la aplicación de todos los conocimientos aprendidos en su atención diaria con los clientes. En todos los locales, tienen murales en diferentes ambientes que comunican la misión y visión del restaurante, por lo que esta es una forma de hacer visible los elementos de cultura ante el personal del restaurante. El protocolo de atención y normas están en un manual interno que se les entrega a todos los colaboradores, en general de todas las áreas, por lo que la elaboración y entrega de este elemento es una práctica. Otro diferencial de Pescados Capitales son los feriados por fiestas de Navidad y Año Nuevo, ya que a pesar de que en el rubro de comida estos días representan un pico fuerte de ventas, el dueño Nguyen Chávez decretó estos feriados en el establecimiento, como una oportunidad de todos los colaboradores de poder preparar esta festividad con sus familias. Finalmente, la empresa realiza uno o dos paseos de integración al año que tienen como destino Chaclacayo. Estos encuentros sirven como un momento de relajación y convivencia entre los colaboradores de las diferentes áreas, y también tienen un agasajo con toda la familia por Navidad en el local en Miraflores. Ese día se les regala un presente a los hijos de los colaboradores, hasta los 16 años.

En el caso de Isolina Taberna, la comunicación de cultura, funciones y hechos importantes se realiza en un periódico mural que está dentro del almacén, que también

funciona como el ambiente de descanso, debido al espacio reducido, ya que la casona no es grande en comparación a los otros dos restaurantes caso de estudio. Finalmente, como ya se ha explicado, otra práctica exclusiva de Isolina es la atención diferente de poder “enamorar” al cliente por medio de la venta verbal, contando la propia experiencia y conocimiento de los platos.

**Tabla 3.5: Principales prácticas de los restaurantes**

<b>Restaurante</b>	<b>Prácticas</b>
<b>La Carreta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar el periódico mural con información extraordinaria de labores, cuotas, cumpleaños, horarios y vacaciones.</li> <li>- Revisión de memos.</li> <li>- Aplicación de las acciones estratégicas expuestas durante las sesiones y reuniones de la semana.</li> <li>- Correcto uso del uniforme.</li> <li>- Cumplimiento de protocolo de atención al cliente.</li> </ul>
<b>Pescados Capitales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y aprendizaje del manual interno del empleado de Pescados Capitales.</li> <li>- Asistencia a las clases diarias en “La Escuelita”.</li> <li>- Afiches en los diferentes espacios del restaurante que comunican la misión, visión y valores.</li> <li>- Asistencia a las sesiones estratégicas diarias de los equipos de mozos para organizar la estrategia del día.</li> <li>- Correcto uso del uniforme.</li> <li>- Asistencia a los paseos de integración y agasajo por Navidad.</li> <li>- Feriados por Navidad y Año Nuevo.</li> <li>- Los huacos colocados en la entrada que representan los pecados capitales, al estilo del restaurante.</li> </ul>
<b>Isolina Taberna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia a las diferentes reuniones de personal.</li> <li>- Correcto uso del uniforme.</li> <li>- Comunicación fluida y atención cercana entre los mozos con los clientes.</li> <li>- Periódico mural con información básica, que está repartido en dos espacios: el camerino y el cubículo de la administradora.</li> <li>- Asistencia al paseo de integración.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Entrevistas sobre el rol del héroe

A continuación, se presenta el resultado de las entrevistas a los líderes, jefes de servicio y colaboradores de cada restaurante, de acuerdo a las preguntas en las entrevistas, para identificar el rol de los líderes en cada restaurante.

El rol de los héroes es importante dentro de una organización, ya que sirve como un ejemplo de modelo a seguir y personifica los valores que deben regir en la forma de hacer las cosas. En el caso de los tres restaurantes, los héroes son los dueños y fundadores de los establecimientos y continúan con vida en la actualidad (2019).

Según los testimonios en las entrevistas y lo observado durante las sesiones, se puede hacer una apreciación de cómo es el comportamiento de estos líderes y su interacción con los clientes.

En el caso de La Carreta, el dueño Enrique Villasana asiste todos los días al restaurante porque, según su testimonio, le gusta estar presente y observar el negocio. Ante los colaboradores, el señor Enrique es el líder principal y su ejemplo prevalece en la forma de atender a los clientes y en la tradición que hay en el restaurante como la decoración, la forma de servir los platos, entre otras cosas. El señor Villasana es un líder que no es cercano con sus colaboradores, ya que no participa de ninguna reunión o sesión estratégica, y esto también es percibido por los colaboradores, que lo describen como “ausente”. De igual forma, se pudo observar que no conoce los nombres de los colaboradores, solo de algunos que son los más antiguos y otros que tienen un rol importante, como el cocinero principal, la supervisora de Recursos Humanos, el *maitre*, entre otros. En las entrevistas, los colaboradores sienten que los dueños o líderes no suelen felicitar o reconocer un trabajo bien hecho, o no dan un *feedback* del trabajo realizado y lo perciben como una conducta que debería mejorar, ya que a ellos les gustaría tener unas felicitaciones de sus superiores. Finalmente, en lo conversado con el señor Enrique, este comenta que su forma de retener al personal es por el incentivo monetario, ya que en el negocio de los restaurantes las personas estarán contentas siempre y cuando ganen bien, y considera que una cultura corporativa no funciona en este tipo de negocios.

Por otro lado, en el caso de Pescados Capitales, el líder es el señor Nguyen Chávez, quien alterna su tiempo durante la semana con visitas a los dos locales. Es importante recalcar que el dueño es antropólogo de profesión, y tiene un especial cuidado por mantener contento a su personal, y él reconoce que su carrera lo ha ayudado a

entender a las personas en general y también para instaurar políticas en su negocio, como por ejemplo, los feriados en Navidad y Año Nuevo. En Pescados Capitales, el señor Nguyen comenta que su forma retener al personal es mediante un buen trato, oportunidad de línea de carrera y un ambiente de trabajo agradable; está convencido de que si su personal está contento eso se transmite en buenas ventas. El dueño se describe a sí mismo como un líder cercano. Su personal, a primera vista, considera que es una persona “sobria”, pero cuando lo llegan a conocer y entran en confianza, conocen otro lado más cercano del señor Nguyen. Los colaboradores de servicio, como mozos y cocineros, por un tema de jerarquía, acuden como primer contacto con sus jefes directos, en este caso de salón y cocina, respectivamente. Solo para temas puntuales y de suma urgencia acuden al señor Nguyen.

Finalmente, en Isolina Taberna, el líder principal es José del Castillo quien acude todas las mañanas al restaurante. A diferencia de los líderes de los restaurantes mencionados, José trabaja como jefe de cocina y tiene un rol activo dentro de la preparación de las comidas, aparte de la toma de decisiones, que realiza en conjunto con María Alejandra Montoya (administradora) y Yun Saito (inversionista). José se considera a sí mismo un líder “paternal” y atento con sus trabajadores, y los colaboradores también lo ven de esa forma. Una líder secundaria es María Alejandra Montoya, quien administra el restaurante. Ambos líderes son muy accesibles, y el trato es muy horizontal, según lo observado: se hacen bromas, se llaman por su nombre y los líderes están accesibles en todo momento. Tanto María Alejandra como José, felicitan a su personal y los regañan cuando es necesario, ya que están al tanto de todas las situaciones que ocurren en Isolina Taberna.

**Tabla 3.6: Principales hallazgos del rol del líder**

Variables / Restaurantes	Pescados Capitales	La Carreta	Isolina Taberna
<p><b>Héroes</b></p>	<p><b>Jefe de salón Albert Rojas:</b> <i>“El señor Nguyen es una persona sobria, no es el típico bonachón pero si se preocupa mucho por el personal y eso es muy bueno. Al principio yo no me acercaba mucho al señor Nguyen porque a veces como que te pone una barrera, pero una vez que entras en confianza, tienes más responsabilidades, y lo llegas a conocer no es que sea tan botado como parece”.</i></p> <p><b>Dueño Nguyen Chávez</b> <i>“El trato es súper amical, se les ha explicado que soy una persona muy abierta pero les he dejado en claro cuáles son sus funciones. Por ejemplo, Antonio (el administrador) todavía no se termina de adaptar a nosotros (tiene 1 mes), entonces yo todos los días me siento con él, para que nos entienda. Por ejemplo, hoy me dijo “Señor Nguyen, este mes hemos cumplido la meta, hemos vendido más que el año pasado” y yo le digo, “pero tus chicos, ¿cómo están?”. Es que antes la cifra era lo que a sus jefes les llenaban los ojos, a mí no me llenan los ojos. Porque las ventas es el resultado de una buena relación con sus trabajadores, porque si existen una fuerte relación, las ventas es un resultado de eso. Hay algunas cositas que están saltando con la de calidad y Antonio, ahí hay algo que resolver”.</i></p>	<p><b>Supervisor de servicio Geri Muñoz:</b> <i>“Honestamente, la gerencia general nunca baja a felicitar cuando sucede algo bueno y eso no me parece correcto. Yo creo que debería haber un estímulo, eso es bueno viniendo del jefe y cuando hay un mal trabajo también se les dice porque lo que nosotros esperamos acá es que el servicio sea óptimo”.</i></p>	<p><b>Accionista principal José Del Castillo:</b> <i>“El otro día, uno de mis trabajadores me llamó porque quería decidir en dónde iba a invertir su platita, cosas cotidianas, solo quería un consejo. Como todos son chicos jóvenes, me ven como el ejemplo de ellos. (...) Yo siempre me voy a las 4 al otro restaurante y me paran, me dicen “José quiero hablar contigo”, nos quedamos conversando y soy bien abierto para eso y procuro decirle a Yun y Mariale (los otros gerentes) que sean igual”.</i></p>

Variables / Restaurantes	Pescados Capitales	La Carreta	Isolina Taberna
<b>Rituales</b>		<p><b>Dueño Enrique Villasana:</b> <i>“El personal de servicio tiene que tener una primerísima preocupación, de que lo primero es que el cliente es la persona que merece TODA su atención, el cliente significa que es cliente de las anfitriones que lo reciben, de los maitres, del chef y del cocinero, para todos el cliente es la persona más importante, hasta los valet parking, todos tienen que pensar en ese sentido, los que limpian los baños y ponen todo en orden, para que el cliente se sienta feliz por la atención, la calidad de la comida, por todo, se sienta feliz, porque nadie va a un restaurante para sentirse incómodo o molesto. Ese es el principio que tenemos acá y yo lo exijo”.</i></p>	

Variables / Restaurantes	Pescados Capitales	La Carreta	Isolina Taberna
<b>Valores</b>	<p><b>Dueño Nguyen Chávez:</b> “En el caso de las sanciones, por ejemplo, un caso extremo es si hay un robo, se va inmediatamente. Pero si es algo de interpretación o preparación, es explicar y hacer entender. Por ejemplo, Antonio, que es el nuevo administrador, es un chico súper capaz, súper joven pero que viene de trabajar en otros restaurantes con otra formación. Entonces, yo noto en él un sesgo tremendo por un solo indicador: el cuánto has vendido hoy, y pierdes de vista lo demás. Por ejemplo, a él le está costando mucho el sentarse con los colaboradores a conversar y ayudarlos con estrategias para vender más. Eso le cuesta, porque en su formación le han enseñado a que las cifras es lo que manda. Le está costando aclimatarse a nosotros.”</p>	<p><b>Dueño Enrique Villasana:</b> “No hay problemas con ellos (los mozos), porque los problemas surgen en razón de lo que ganan. Si ganan bien, todos están contentos, no tienen problemas y con el trato que se le da que es adecuado, respetuoso por ambas partes”</p> <p><b>Supervisor de servicio Geri Muñoz:</b> “Llevamos una relación de jefe hacia subordinado, aquí impera mucho la disciplina, si tú te das cuenta en este restaurante hay muchas tareas que cumplir, es como un cuartel prácticamente, hay órdenes estrictas que se tienen que cumplir, la relación es netamente de trabajo, aquí no confundimos la amistad ni el tiempo que tenemos de conocidos. Del restaurant para afuera si somos amigos, pero de la reja para adentro somos compañeros de trabajos, se respetan las jerarquías y se acatan las órdenes”.</p> <p><b>Supervisor de servicio Geri Muñoz:</b> “Yo creo que todos somos una pieza importante aquí, nadie es indispensable. Desde el ayudante, el barredor de la entrada hasta el maitre y el gerente, todos somos una pieza vital. En la parte de la atención también, todos son una pieza vital, son muy buenos. No podemos decir “uno es más importante que otro”, porque todos somos importantes”.</p>	<p><b>Accionista principal José Del Castillo:</b> “Cuando alguien no está caminando como uno quiere primero se conversa. En la cocina yo soy el que conversa directamente, en el servicio Mariale. A veces Mariale no se da cuenta de algunas cosas pero para eso somos un equipo, yo le paso la voz sobre algunas cosas que a veces ella no puede ver. La conversación es la primera advertencia. Sin embargo, hemos llegado a la conclusión de que hay tanta gente que quiere trabajar, que cuando tú le das todas las facilidades a una persona para que pueda trabajar: condiciones, buen trato, todo y sin embargo así, no toma interés, bueno, hay 20 detrás de él esperando trabajar. Entonces ya no nos desgastamos como antes en insistir, renegar y en invertir en esta persona si es que no me va a rendir”.</p> <p><b>Jefe de mozos Nery Velásquez:</b> “El ambiente laboral es muy bueno, hay bastante confianza y me siento en familia. Me siento en familia por la confianza que hay con la gerencia, con la señora Mariale, el señor José, son un equipo muy bueno. Uno se siente bien, hay un buen ambiente laboral con mis colaboradores”.</p>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Como hallazgos principales, hemos encontrado que los restaurantes tienen una cultura corporativa marcada, a pesar de que los dueños piensen que no tienen una; que la personalidad del líder tiene una influencia directa en la forma de hacer las cosas en el negocio y el potencial que tiene la cultura corporativa para crecer dentro del rubro de restaurantes en el Perú.

Este estudio permitió entender el estado de la cultura corporativa dentro de los restaurantes exclusivos en nuestro país y de los diferentes componentes que se encuentran presentes y desarrollados. Es cierto, que aún hay mucho por desarrollar, pero los dueños a pesar de no tener la cultura por escrito o de no ser totalmente conscientes de sus beneficios, prestan atención a ciertos componentes de la cultura corporativa que ayudan a la mejor sinergia en el negocio.

En esta investigación se logró identificar el tipo de cultura corporativa de cada restaurante según el modelo de Goffee y Jones (2001), y corroborar que la realidad guarda relación con la teoría propuesta.

En el caso de La Carreta, se tiene una cultura mercenaria, propia de negocios que funcionan en base a objetivos, y tiene por encima de todo lograr los tickets de venta adecuados para llegar a la cuota, tratando al cliente de la mejor manera. Los colaboradores ven a sus pares como compañeros de trabajo y son pocos los que guardan una amistad fuera de su centro laboral, son funcionarios que trabajan en base a memos y tareas marcadas por los superiores. Incluso, un colaborador compara el restaurante con un “cuartel”, frase que resume la disciplina que reina en La Carreta. La relación entre colaboradores es vertical y no hay un trato de confianza con los jefes o gerentes, lo cual genera para los altos mandos una “miopía comercial”, al no darse cuenta de las cosas que pasan en el negocio. El dueño Enrique Villasana, nos explica desde su punto de vista que los mozos estaban contentos con el incentivo monetario, ya que asume que solo les importa eso, mientras que, en las entrevistas a los colaboradores, uno de ellos indica que se siente descontento cuando los jefes no felicitan un trabajo bien hecho.

El restaurante Pescados Capitales tiene una cultura comunal, propia de las empresas con altos grados de sociabilidad y solidaridad entre sus compañeros, que según Goffee y Jones (2001), presentan comportamientos con niveles elevados de respeto,

intimidad y amabilidad. Los colaboradores se identifican como un equipo de trabajo que lucha en conjunto para alcanzar la meta compartida, son conscientes de que el objetivo monetario se cumplirá si se aplican los protocolos de atención al cliente para dar una experiencia agradable. En Pescados Capitales se maneja un trato horizontal, hay confianza entre jefes y colaboradores, para tratar cualquier tema o inquietud respecto al trabajo o laboral. Este se debe en parte a la especial preocupación del dueño Nguyen Chávez, quien nos expresa que busca que sus colaboradores se encuentren felices dentro de un entorno laboral agradable y que les permita desarrollarse como profesionales. Esta actitud se transmite a los diferentes mandos medios como administradores y jefes de área, quienes, a pesar de los objetivos del negocio, tienen la misión de crear un entorno agradable para los colaboradores que tienen a cargo. Finalmente, la innovación característica de esta empresa se refleja en diferentes componentes, como los uniformes con un gorro de estilo urbano decorados con los pecados que caracterizan el juego lúdico temático del local, y el ritual de “La Escuelita”, que funciona a modo de salón de clases para enseñar al personal la forma de hacer las cosas en Pescados Capitales, además de transmitir información valiosa para su desarrollo.

Isolina Taberna también tiene una cultura comunal y, al igual que el restaurante anterior, existe compañerismo y amabilidad entre los colaboradores. El dueño y *head chef*, José del Castillo, siempre se muestra atento con el personal que hay en su salón y busca generar un trato horizontal entre los colaboradores y los jefes. Aunque los restaurantes Pescados Capitales e Isolina Taberna tienen el mismo tipo de cultura, cada uno tiene su propia esencia que otorga un sentido de individualidad, con características únicas (Gómez-Díaz y Rodríguez, 2013). Por ejemplo, en Pescados Capitales existe un interés en brindar un buen trato a los colaboradores para que se refleje en buenas ventas. Además, realizan diferentes rituales para incentivar y retener al personal como las clases de “La Escuelita”, los valores “Capitales”, los paseos de integración y la política de compartir las propinas entre los equipos. En el caso de Isolina Taberna, hay rituales muy básicos de cultura basados en reuniones semanales y mensuales, o paseos de integración una vez al año, pero las formas de recompensar al trabajador por un trabajo bien hecho no están del todo claras, ya que el dueño nos cuenta que se premia con vales de restaurantes que se emiten eventualmente. Se puede determinar que los buenos resultados de Isolina Taberna se deben al manejo de una planilla con menos personal, 31

trabajadores, a diferencia de Pescados Capitales, que cuenta con 170 colaboradores entre los tres locales.

En base a lo encontrado en los resultados de la investigación, se puede observar que los restaurantes poseen culturas corporativas diferentes: el restaurante La Carreta tiene una cultura mercenaria, mientras que Pescados Capitales e Isolina Taberna tienen un tipo de cultura comunal. Sin embargo, los tres restaurantes operan de manera óptima, gozando de acogida por parte del público, ya que son reconocidos dentro de las categorías que los identifica: carnes, comida marina y comida criolla, respectivamente. A pesar de la forma diferente de hacer las cosas entre los tres negocios, se refuerza la idea de que no existe una cultura corporativa que deba reinar en el rubro de los restaurantes, ya que cada una está diseñada de acuerdo a las necesidades de cada empresa, como indican Goffee y Jones (2001). A pesar de que La Carreta posea una cultura basada en objetivos, es lo que funciona en el restaurante y los ayuda a mantenerse de pie con la disciplina y rigurosidad en el buen trato a los comensales.

En lo que respecta al contraste de lo encontrado con los diferentes estudios revisados, observamos que en los tres restaurantes existe una cultura corporativa sólida que se manifiesta en la forma de realizar las cosas en la empresa. Joan Costa (2009), menciona que la cultura supone comportamientos no racionales y arraigados en el comportamiento del colaborador. En el caso de los trabajadores de los tres restaurantes, esta afirmación se manifiesta en las diferentes tareas que hacen. La Carreta tiene rituales y rutinas marcadas desde la hora de llegada, que no se pudieron observar en los otros dos restaurantes en cuestión; los colaboradores de este restaurante, al llegar, automáticamente ya tienen tareas asignadas que se empiezan a realizar desde que entran al local y finalizan minutos antes de la apertura del restaurante a los comensales. En Pescados Capitales, las clases en “La Escuelita” denotan un interés en los colaboradores, quienes no solo asisten todos los días, sino que se dedican a hacer las tareas y trabajos en grupo fuera del horario de trabajo para presentarlos en la fecha indicada. Finalmente, en Isolina Taberna, un comportamiento arraigado es el diálogo con el comensal para venderle la experiencia culinaria y de relax que se quiere transmitir desde el corazón de la cultura. Esto refuerza lo mencionado por Hofstede (2010), que considera a la cultura corporativa como un “software mental”, debido a los comportamientos que están instalados en la mente y en base a los que las personas se comportan y actúan dentro de la empresa.

En cuanto al rol del héroe, o líder en la organización, Hofstede (2010) afirma que este personaje es un ejemplo a seguir y personifica los valores de la organización. En el caso de los tres restaurantes, se puede apreciar que la cultura guarda relación con la forma de ser los líderes fundadores y sus ideas de negocio, que transmiten en la manera de realizar las cosas en el restaurante. Por ejemplo, en La Carreta, el dueño Enrique Villasana es un hombre que considera el generar riquezas como principal motor del negocio. Esta idea se transmite en el foco que se le presta al logro de objetivos y la prioridad de los incentivos monetarios sobre otro tipo de reconocimiento. Si bien es cierto que un propósito de todo negocio es el generar rentabilidad, hoy en día se busca tener además otro propósito en la sociedad. Por ejemplo, en Pescados Capitales, existe una especial preocupación por el bienestar del colaborador, que se desencadena por la propia forma de pensar del dueño y líder Nguyen Chávez, quien tiene la idea de que un colaborador feliz dentro de su centro laboral realizará las tareas de manera correcta. Es por eso que los castigos y recompensas tienen un fin didáctico, existen los feriados en ocasiones como día del trabajo, Navidad y Año Nuevo (que no los tienen otros restaurantes) y cuentan con un valor agregado a la formación del mozo en las clases de “La Escuelita”. Finalmente, en Isolina Taberna, un rasgo de José del Castillo que está impregnado en la cultura del restaurante es la picardía que tienen los mozos en la atención. Todo el protocolo de servicio de Isolina Taberna está diseñado para que el personal de servicio entable una conversación con los comensales, que los haga sentirse en un ambiente de relajación, por ejemplo, mediante la sugerencia de un trago, o los platos abundantes.

A inicios de esta investigación, ante la problemática descrita por la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA, 2017), sobre la falta de entidades educativas que ayudaran a la formación de personal de servicio, se planteó la interrogante de si la implementación de una cultura corporativa podría ayudar a mejorar el performance de los colaboradores al momento de la atención al comensal. Después de lo investigado, se puede apreciar que, si bien la cultura corporativa sí cumple la función de ordenar el negocio en base a una serie de comportamientos alineados a los objetivos de la empresa, no cumple el rol de formación de un centro educativo. A pesar de que este estudio ha revelado que en el Perú existen buenas prácticas que complementan la capacitación de los mozos, como “La Escuelita” en Pescados Capitales, aún no se presta la importancia debida y los diferentes rituales en los otros restaurantes son básicos y enfocados solo a

las reuniones del personal. Para algunos dueños, la cultura corporativa tiene poca relevancia en el negocio, incluso en el caso de La Carreta, el señor Enrique Villasana considera que la cultura no funcionaría en el negocio de comida, pues es algo propio de las grandes empresas.

Finalmente, las limitaciones de este estudio fueron, en primer lugar, la abundancia de restaurantes en Lima. Se seleccionaron sólo tres restaurantes de los miles que existen en la ciudad para poder obtener un perfil del funcionamiento de la cultura corporativa en nuestro país. En un futuro, se podría ampliar esta investigación a un universo mayor de restaurantes o incluso incursionar en otros rubros como franquicias, comida rápida o restaurantes que no sean exclusivos. La segunda barrera fue el acceso a la información de los restaurantes, ya que a pesar de que en una primera instancia los dueños se mostraron abiertos a brindar los diferentes datos, no se brindaron permisos para fotos o se omitieron algunas preguntas por discreción.



## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

A modo de conclusión, se han identificado las siguientes tendencias presentes en el análisis de resultados:

La primera es que, en el caso de los restaurantes de Lima, la cultura corporativa no determina el éxito o fracaso de este tipo de negocios. A pesar de que todas las empresas poseen una cultura corporativa, sean conscientes o no, los dueños de los restaurantes consideran que no es importante la creación de una cultura para sus negocios y no está dentro de sus metas a corto o mediano plazo. Según la bibliografía revisada, existen estudios donde se concluye que la cultura corporativa es un factor importante para el desarrollo de las empresas. Sin embargo, podemos concluir que el rubro de comida funciona de forma adecuada pese a que los restaurantes estudiados no cuentan con modelos sólidos y estructurados de cultura corporativa. El único restaurante que presenta una cultura corporativa con mayor desarrollo es Pescados Capitales porque posee misión, visión y valores que se transmiten por medio de “La Escuelita”.

La segunda tendencia es que la personalidad de los líderes influye directamente en la cultura corporativa de los restaurantes, ya que sus ideas y pensamientos se transmiten en la forma de hacer las cosas dentro del negocio. Por ejemplo, en La Carreta, la cultura es mercenaria y jerárquica ya que el dueño es una persona que por su formación está muy enfocada a las ventas y el incentivo monetario, por lo que los esfuerzos del restaurante y la cultura se orientan a que los mozos eleven los tickets de venta y brinden una atención exclusiva a los clientes. En el caso de Pescados Capitales e Isolina Taberna, la cultura es de tipo comunal, debido a la personalidad y estilo de liderazgo de los dueños Nguyen Chávez y José del Castillo, respectivamente, quienes a su estilo, transmiten un ambiente orientado al colaborador. Precisamente, según lo planteado por Goffee y Jones (2001), estas culturas presentan altos niveles de respeto y amabilidad entre sus miembros.

La tercera tendencia observada es que los equipos de trabajo de los restaurantes, a pesar de no tener una misión o visión de negocio, trabajan para lograr el objetivo de brindar una experiencia al cliente, en base a la esencia de cada restaurante. Por ejemplo, en La Carreta el objetivo principal es brindar la mejor atención al cliente y hacer su experiencia placentera. En Pescados Capitales, el objetivo es brindar al cliente una experiencia sensorial basada en el juego lúdico temático entre pescados y pecados, a

través de la sugerencia de los 7 platos y tragos inspirados en los pecados capitales. Por último, en Isolina Taberna, el objetivo principal que los trabajadores tienen en mente es el de brindar un ambiente de relax a sus clientes por medio de una atención con conversaciones fluidas. A pesar de que en la mayoría de los restaurantes no exista una misión o visión del negocio estipulada, los trabajadores se guían por objetivos.



## CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones académicas, se plantea expandir la investigación a la percepción o experiencia desde el lado de los comensales, para estudiar si la cultura corporativa de los restaurantes tiene un impacto directo en la percepción del cliente. Además, es importante seguir estudiando los avances de la comunicación empresarial del rubro culinario, ya que es un sector que se encuentra en constante crecimiento en el país.

Asimismo, se puede complementar el estudio desde la perspectiva de marketing o estudios de marca, que consiste en estudiar lo que el restaurante desea comunicar a sus clientes actuales y potenciales. De esta forma, se puede tener una visión holística de los diferentes elementos de la comunicación en el rubro culinario.

En cuanto a las recomendaciones para los restaurantes, se sugiere ordenar los objetivos y metas del negocio por medio de una misión, visión, metas y valores, que muestre a los diferentes colaboradores una línea de trabajo a seguir para poder llegar a la meta. De esta forma, los colaboradores podrán definir su rol con la empresa y se generará un mayor compromiso con el puesto de trabajo.

Otra sugerencia es crear canales de comunicación adecuados a la necesidad de cada restaurante, con la finalidad de que la información importante pueda ser transmitida a los colaboradores de manera clara y eficaz. Además de tener una cultura corporativa adecuada para el negocio, esta debe ser transmitida de manera correcta a los colaboradores para que tenga un impacto positivo en la empresa. Como hemos observado, los tres restaurantes prácticamente comunican la información a través de reuniones de personal, lo cual puede funcionar bien, sin embargo, actualmente se pueden proponer o adicionar otros canales de comunicación más innovadores que complementen y refuercen la información brindada en las reuniones, como “La Escuelita” en Pescados Capitales.

Cómo última recomendación, se sugiere crear incentivos adicionales al factor monetario, para motivar y retener a los colaboradores y disminuir la alta rotación que hay en este sector.

## REFERENCIAS

- Álvarez, A., y Muñiz, J. A. (2013). *Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial*. Artículo Académico.
- Ansoff, I. (1968). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin Books.
- APEGA Sociedad Peruana de Gastronomía. (2013). *El Boom Gastronómico Peruano al 2013*. Lima.
- Arellano Marketing. (2009). *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú*. Lima.
- Barletta, F., Pereira, M., Robert, V., y Yoguel, G. (2013). Argentina: dinámica reciente del sector de software y servicios informáticos. *Revista de la CEPAL* (110), 137-155.
- Chavez, N. (Junio de 2016). Dueño del restaurante Pescados Capitales. (A. Carpio, Entrevistador)
- Choy, M., y Chang, G. (2014). *Medidas macroprudenciales aplicadas en el Perú*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Cortez, S. (2015). *Evaluación de la cultura organizacional en el restaurante "Pizza Burger Diner" del Departamento de Zacapa*. Universidad Rafael Landívar.
- Costa, J. (2009). *El Dircom de Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Grupo Editorial España.
- Deal, T., y Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. London: Basic Books.
- Del Castillo, J. (Junio de 2016). Accionista del restaurante Isolina Taberna. (A. Carpio, Entrevistador)
- García Nieto, J. P. (2013). *Consturye tu Web comercial: de la idea al negocio*. Madrid: RA-MA.
- Gil, C. (2012). "Rasgos relevantes en la cultura organizacional de un grupo de vendedores rutereros que tienen más de diez años de trabajar para una empresa productora de alimentos". Universidad Rafael Landívar.

Goffee, R., y Jones, G. (2001). *El carácter organizacional: cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Ediciones Gránica S.A.

Gomez-Diaz, C., y Rodriguez, J. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. Reino Unido: Research Gate.

Handy, C. (1995). *Gods of Management: The changing word of organizations* . New York: Oxford Press.

Handy, C. (1976). *Understanding Organizations* . Londres: Penguin Books.

Hernández Sampietri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2001). *Metodología de la investigación. Quinta edición*. México: McGraw Hill Interamericana de México.

Hofstede, G., Jan Hofstede, G., y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Software of the mind*. EEUU: McGraw-Hill .

IPSOS Apoyo. (2016). *Perú 2017, de la informalidad a la modernidad*. Lima: Ediciones Ipsos.

La Carreta. (2010). *Inicio: La Carreta*. Recuperado el Mayo de 2016, de sitio web de La Carreta: <http://www.restaurantelacarreta.com/>

Mendoza, J. (2014). "Análisis De La Cultura Organizacional En El Restaurante Magic, Ubicado En La Cabecera Departamental De Zacapa" . Universidad Rafael Landívar.

Mercado Negro. (29 de Agosto de 2017). *Premios SUMMUM 2017: Maido fue elegido como el mejor restaurante*. Recuperado el Octubre de 2017, de Sitio web de Mercado Negro : <http://www.mercadonegro.pe/premios-summum-2017-maido-fue-elegido-mejor-restaurant/>

Muñoz, G. (Julio de 2016). Supervisor del área de servicio en el restaurante La Carreta. (A. Carpio, Entrevistador)

Pescados Capitales. (s.f.). *Página principal: Pescados Capitales*. Recuperado el Junio de 2016, de sitio web de Pescados Capitales: <http://www.pescadoscapitales.com/>

Peters, T., y Waterman, R. (1982). *En busca de la Excelencia* . Estados Unidos: HarperCollins Español.

Rojas, A. (Julio de 2016 ). Jefe de salón en el restaurante Pescados Capitales .  
(A. Carpio, Entrevistador)

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* . San Francisco:  
Jossey-Bass .

Sociedad Peruana de Gastronomía-APEGA. (2017). *Innovación Tecnológica y  
Nuevas Oportunidades de Negocios en la Gastronomía*. Lima: APEGA-Sociedad  
Peruana de Gastronomía.

Valderrama, M. (2017). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* Lima:  
APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía.

Valderrama, M. (2009). El boom de la cocina peruana. (C. d. Desarrollo, Ed.)  
*Perú Hoy* (15), 165-182.

Velásquez, N. (Junio de 2016). Jefe de mozos en el restaurante Isolina Taberna.  
(A. Carpio, Entrevistador)

Villasana, E. (Julio de 2016). Dueño del restaurante La Carreta. (A. Capio,  
Entrevistador)

Wellmann, A. (2014). *Propuesta de implementación de un programa de cultura  
de servicio al cliente para el incremento de la calidad del servicio en el hotel y centro  
de convenciones Alcázar de Doña Victoria de Cobán, A.V.* Universidad Rafael  
Landívar.

Wittmann, R. (2006). ¿Hubo una revolución en la lectura a finales del siglo  
XVIII? En G. Cavallo, y R. Chartier, *Historia de la lectura en el mundo occidental*  
(págs. 435-472). México D.F.: Santillana.

Zambrano, A. (2015). *La Cultura Organizacional en el Restaurante Mamalina  
como Fuente de Desarrollo Empresarial*. Medellin: Universidad San Buenaventura.



# ANEXO 1: NOTICIA BBC 4/02/2018 “LA CUCARACHA QUE CERRÓ D’OMINOS PIZZA DE PERÚ”

NEWS | MUNDO

Noticias | América Latina | Internacional | Economía | Tecnología | Ciencia | Más

## La cucaracha que cerró los Domino's Pizza de Perú

Redacción  
BBC Mundo

🕒 4 febrero 2015



**Una cucaracha en una pizza en Perú provocó un escándalo de escala internacional para la mayor cadena de pizzerías del mundo.**

El insecto apareció en una de las dos pizzas que el limeño Carlos Navea pidió a una tienda de la franquicia local de la estadounidense Domino's para su familia el pasado fin de semana.

"Ya nos habíamos comido como media pizza cuando me di cuenta que entre la salsa de tomate, el peperoni y el queso había una cucaracha muerta", le dijo Navea a BBC Mundo.

El peruano, quien es periodista, denunció el incidente al gerente de la tienda donde solicitó la orden, en el distrito limeño de San Miguel.

Después, posteo una foto de la cucaracha en la pizza en sus cuentas de Twitter y Facebook.

A su denuncia, que se volvió viral en las redes sociales, se añadieron varias más, no solo de otros usuarios sino de autoridades peruanas de salubridad, sobre otras supuestas apariciones de cucarachas o heces de rata en los restaurantes Domino's.

El resultado es que desde la sede de la multinacional en Michigan, Estados Unidos, llegó este lunes la orden de que se cierren temporalmente todas las franquicias de Domino's en Perú.

### ¿Error de comunicaciones?

La decisión de la empresa se supo tras un comunicado publicado en la cuenta de Facebook de Domino's Perú.

En él, la compañía informa que va a realizar una auditoría de todos sus procesos e instalaciones, que estará "a cargo de una institución especializada e independiente, para dar mayores garantías" de sus productos y servicio cuando la cadena vuelva a abrir sus puertas.

La medida, según el comunicado, según el comunicado busca garantizar la calidad: "No podemos permitirnos que nuestros clientes no se sientan 100% satisfechos", indica el texto que no ofrece un marco de tiempo para la reanudación de los negocios.

Navea asegura que su indignación, que considera que lo llevó a ser el representante de una frustración colectiva, se debe más a la forma como la empresa ha tratado el tema que a la cucaracha en sí.





En el primer comunicado de Domino's de Perú, posteriormente borrado de su cuenta de Facebook, la compañía se deslindaba de responsabilidad y señalaba que en 20 años no había recibido ninguna sanción con respecto a la calidad de sus productos.

Además, aseguraba que tomó las "medidas pertinentes" ante la denuncia de Navea.

Sin embargo, la respuesta inicial no logró atajar la polémica y en declaraciones a medios locales, la gerente general de la empresa en Perú, Bárbara Boloña reconoció que "el comunicado no tuvo el impacto" que querían.

"No somos comunicadores, somos pizzeros. Tal vez no supimos expresarnos correctamente, no somos los mejores redactores", se justificó.

### Más allá de los comunicados

Pero para Navea, el error no solo fue en lo que se refiere a los comunicados.

MCMLXII  
SCIENTIA ET PRAXIS

 **Carlo Navea Paredes** added 2 new photos.  
27 January at 23:26 · Magdalena del Mar, Peru · 🌐

Una cucaracha en mi pizza!

La historia no es grata, es nauseabunda. Pero pasó y algo se debe hacer. La pizza que pedí a Domino's San Miguel tenía un bicho incrustado en la masa, con las patas encima de la pasta de tomate. Un asco que de inmediato retiré de mi mesa.

Me comuniqué con la cadena de pizzas que la única solución que me planteó fue enviarme otra "de cortesía" y con un tono acusador agregó: "que raro que haya encontrado una".

Obviamente le dije que no, que me mandara el dinero porque no pensaba comer nunca más una pizza de ellos.

A los 30 minutos llegó un repartidor y le entregué slide con el bicho. Su respuesta me desconcertó más aún.

Dijo que debía entregarle toda la pizza, por orden de un gerente llamado Carlos, si quería mi dinero y se fue.

-Ayúdenme a que esto, que no es solo maltrato al consumidor, sino que es un atentado a la salud, no quede impune.



FACEBOOK DE CARLOS NAVEA

Según él, cuando habló con el gerente de la sucursal donde pidió la pizza, este le habría insinuado que había sido él mismo quien puso el insecto y ofreció darle una de cortesía, cuando él ya no quería volver a comer "nunca" una pizza de Domino's.

No obstante, asegura que le enviaron un motorizado con la pizza y la plata de devolución y aunque no aceptó, horas después el motorizado volvió y dejó la plata en la portería, según le cuenta a BBC Mundo.

Después de que el episodio se hizo viral, las autoridades peruanas fueron a revisar esta y otras sucursales, en muchas de las cuales los inspectores afirman que no les permitieron hacer las evaluaciones sanitarias.

El problema peruano llegó a Estados Unidos luego de que un usuario colocara la denuncia de Navea en el muro de Facebook del Domino's de ese país.

Pero ya no se limitaba a la experiencia de Navea, sino también al supuesto hallazgo de excremento de roedores en otras sucursales peruanas de la pizzería.

Es en ese momento cuando se produce la decisión desde Michigan, sede central de Domino's.

"Estamos impresionados y horrorizados por esta situación, que es inaceptable en muchos niveles", dijo Tim McIntyre, vicepresidente de comunicaciones de la empresa.

## ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTA GOFFEE Y JONES

**El objetivo de esta herramienta es identificar la cultura corporativa de los restaurantes seleccionados La Carreta, Pescados Capitales e Isolina Taberna. Se entregó este modelo a los 121 colaboradores que colaboraron en esta investigación.**

<b>Preguntas</b>	<b>1 (Nunca)</b>	<b>2 (Casi Nunca)</b>	<b>3 (a veces)</b>	<b>4 (con frecuencia)</b>	<b>5 (siempre)</b>
1. El personal de mi área u oficina está principalmente interesado en cumplir con los clientes.					
2. El personal se adapta sin problemas a los cambios o nuevas decisiones de la empresa.					
3. Hay pocas normas y reglamentos en mi empresa.					
4. El personal apoya y facilita los cambios en la empresa.					
5. La preocupación de todos es que el trabajo se cumpla, no importa cómo.					
6. Nuestros jefes nos escuchan y alientan puntos de vista diferentes pero respetuosos del otro.					
7. Hay mucha competencia entre el personal; todos quieren ganar.					
8. En el trabajo, hay oportunidades para agilizar e innovar las cosas.					
9. El personal tiene tiempo para interactuar entre colegas fuera del trabajo.					

10. Nuestros jefes nos guían en el trabajo y ayudan a tomar decisiones.					
11. A nuestros jefes les gusta asumir riesgos y abrir las puertas a nuevas ideas.					
12. Es fácil comunicarme con mis jefes.					
13. El desarrollo del personal es más teoría que práctica en esta empresa.					
14. La empresa tiene pocos niveles jerárquicos; los de niveles inferiores llegan fácilmente a los gerentes.					
15. La empresa se preocupa mucho por ganar a la competencia.					
16. En la empresa se practica la política de “puertas abiertas” en todas las áreas,					
17. Suelo enterarme de las novedades o cambios en la empresa por fuera o a través de los clientes.					
18. Los cargos de responsabilidad se asignan al personal más capacitado, al margen de su edad o antigüedad en el trabajo,					
19. La empresa valora más la habilidad del personal por competir que la cooperación entre los colaboradores,					
20. Siento que en mi empresa todos somos como una familia,					

## ANEXO 3: GUÍA DE ANÁLISIS DE COMPONENTES DE LA CULTURA CORPORATIVA

**El objetivo de la siguiente tabla de observación es analizar los componentes de la cultura corporativa en los tres restaurantes.**

### Datos del Restaurante:

**1. Nombre del establecimiento:**

**2. Fecha de visita:**

**3. Visita N° \_\_\_**

### Tabla de análisis:

Componente	Puntuación (Bueno, Regular, Malo)	Observaciones y comentarios
Símbolos (presencia de logotipo, imágenes, palabras)		
Héroes (vivos o imaginarios)		
Rituales del personal (protocolos de atención, reuniones, actividades)		
Valores del restaurante		
Comunicación de los símbolos de la cultura (práctica)		

### Preguntas de complemento:

**¿Cuál es el componente que resalta de manera positiva en el restaurante?**

**¿Qué componente es el más deficiente en el restaurante?**

## **ANEXO 4: GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL LÍDER / FUNDADOR**

**El objetivo de esta herramienta es identificar el rol de los líderes de cada restaurante en la gestión de la cultura corporativa.**

**Nombre del líder:**

**Restaurante:**

**Fecha de la entrevista:**

- 1. ¿Cuáles son las funciones que desempeña como líder de este restaurante?**
- 2. En sus palabras, ¿cuál es la misión de X restaurante?**
- 3. En sus palabras, ¿cuál es la visión de X restaurante?**
- 4. ¿Cuáles son los valores y/o principios que reinan en el restaurante?**
- 5. ¿Cómo se transmiten estos valores a los diferentes colaboradores?**
- 6. ¿Cómo describirías el trato entre los colaboradores actualmente?**
- 7. ¿Qué evoluciones, mejoras, dificultades o deficiencias has notado en cuánto al trato entre trabajadores, conforme el restaurante ha ido creciendo?**
- 8. ¿Cómo es tu relación con los gerentes/jefes de área?**
- 9. ¿Cómo describirías tu relación con todos los colaboradores?**
- 10. ¿Cómo se comunican los acontecimientos importantes a los diferentes colaboradores?**

**11. Cuando un colaborador incumple alguna política de la empresa,  
¿qué tipo de sanciones hay?**

**12. Por el contrario, ¿cómo se reconoce un trabajo bien hecho a un  
colaborador?**

**13. ¿El restaurante tiene alguna actividad que involucre a las  
familias de los trabajadores? Por ejemplo, canastas navideñas,  
almuerzos, facilidad de permisos por acontecimientos especiales,  
entre otros**

**14. ¿Con qué frecuencia visitas el restaurante?**

**15. ¿Cuál es el perfil de un trabajador de Pescados Capitales?**

**16. Si pudieras describir tu empresa en una persona, ¿cómo sería?**



## ANEXO 5: GUÍA DE PREGUNTAS PARA LOS JEFES DE ÁREA DE LOS RESTAURANTES

El objetivo de esta herramienta es identificar el rol de los líderes de cada restaurante en la gestión de la cultura corporativa. Se entrevistó a los diferentes jefes de área de los restaurantes para corroborar el rol del líder/fundador dentro de la empresa.

**Nombre y Apellidos:**

**Restaurante:**

**Cargo que desempeña:**

**Fecha de la entrevista:**

1. En sus palabras, ¿cuál es la misión y visión del restaurante?
2. ¿Cuáles son los valores y principios del restaurante?
3. ¿Cómo se transmiten estos valores y principios a los colaboradores de tu área?
4. ¿Cómo es el trato entre los colaboradores de tu área?
5. ¿Cómo es el trato entre las diferentes áreas?
6. ¿Qué mejoras o dificultades has encontrado en el trato entre colaboradores conforme el restaurante ha ido creciendo?
7. ¿Cómo describes tu relación con los colaboradores de tu área?
8. ¿Cómo describes tu relación con los jefes de otras áreas?
9. ¿Cómo es tu relación con el dueño del restaurante?
10. ¿Para qué tipo de situaciones recurras al apoyo o gestión del dueño?
11. ¿Sientes que el dueño del restaurante está disponible ante cualquier emergencia o situación extraordinaria?
12. Cuando un colaborador incumple alguna política de la empresa, ¿qué tipo de sanciones hay?
13. Por el contrario, ¿cómo se recompensa un trabajo bien hecho a un colaborador?
14. ¿Tu código de vestimenta es igual que el resto de trabajadores?
15. En tus palabras, ¿cuál es el perfil de un trabajador de este restaurante?
16. Si pudieras describir el restaurante en una persona, ¿cómo sería?

ANEXO 6: LOGOTIPOS E ISOTIPOS DE LOS  
RESTAURANTES

**La Carreta:**



**Pescados Capitales:**

PESCADOS  
CAPITALES

EST. 2001  
LIMA - PERÚ

**Isolina Taberna:**

