

# Comunicación, elemento humanizante en las pymes de servicio en México

## *Communication, a humanizing element in service SMEs in Mexico*

Dolores Lozano Gutiérrez

ISU Universidad

25 Sur núm. 702, Col. La Paz,

C.P. 72160, Puebla, Pue., México

[lolita.lozano@isu.edu.mx](mailto:lolita.lozano@isu.edu.mx)

<http://orcid.org/0000-0002-7451-2346>

Editor: Rogelio del Prado Flores

### RESUMEN

La comunicación integral es el enfoque de comunicación que contempla la información, persuasión, diálogo, retroalimentación y participación de los integrantes de una organización. El papel de la comunicación integral considera a la persona como elemento principal de toda organización. Atendiendo a las condiciones de presión laboral y rotación de personal propias de las pymes restauranteras, el presente artículo analiza el rol de la comunicación integral y de la comunicación constitutiva en la identificación y socialización del personal de primera línea, personal que tiene contacto con el cliente de las pymes restauranteras de México. A partir de este análisis plantea a la comunicación como el elemento humano que fortalece los procesos de vinculación del empleado con el grupo de trabajo y con la organización para trascender en la solidaridad de una comunidad participativa.

**Palabras clave:** comunicación integral, comunicación constitutiva, pertenencia, participación, restaurantes

### ABSTRACT

Integral communication is the communication approach that includes information, persuasion, dialogue, feedback and participation of the members of an organization. The role of integral communication considers the person as the main element of any organi-

zation. Considering the conditions of work pressure and staff turnover characteristic of restaurant SME, this article analyzes the role of integral communication and constitutive communication in the identification and socialization of first-line employees, employees who have contact with the client of Mexican restaurant SMEs. Based on this analysis, the communication is a human element that strengthens the processes of linking the employee with the work group and with the organization to transcend the solidarity of a participatory community.

**Keywords:** integral communication, constitutive communication, belonging, participation, restaurant

## INTRODUCCIÓN

La comprensión de la comunicación organizacional constitutiva y comunicación integral de una organización es el marco referencial en el desarrollo del presente ensayo. Primero, se aborda el concepto de organización bajo un paradigma sistémico. Enfocados a las pymes de servicio se explica la importancia que el personal de primera línea tiene en el ámbito de este tipo de organizaciones. Posteriormente, se analizan dos de las principales problemáticas que las pymes restauranteras enfrentan: la alta rotación de personal y la falta de diferenciación de este tipo de empresas. Como propuesta para subsanar estas situaciones se propone el uso de la comunicación como elemento que favorece la adhesión y participación de sus empleados en la consecución de las metas organizacionales. Específicamente el análisis se hace a la luz de la comunicación integral y bajo una visión ética-humanista que fundamenta la existencia de la comunicación integral.

## ENTENDIENDO QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN

El entendimiento de qué es una organización, como punto de partida de este artículo, permite contextualizar su existencia, su composición y su actuar para posteriormente abordar el papel de la persona en su negociación de afiliación a la organización. Para María Antonieta Rebeil (2009) las organizaciones “son creaciones humanas creadas para producir bienestar en la sociedad y para satisfacer necesidades de las personas y grupos que habitan en el mundo social” (p. 95). Esta definición pone de manifiesto a la organización como centro de convergencia de personas y grupos tanto a su interior como a su exterior. Atendiendo a

esta definición que incorpora la complejidad de lo que representa el estudio de la organización se tienen los siguientes conceptos: 1) sistema, subsistema y suprasistema que remiten a diferentes niveles de inserción de la organización a nivel intramuros e inmersa en un contexto específico; 2) el uso de conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones; así como del trabajo conjunto como capitales tangibles e intangibles que sustentan a la organización; 3) la importancia de la integración, interrelación y coordinación de las actividades a través de una planeación y un control centrales; 4) el rol central que desempeñan los factores humanos, técnicos, científicos y materiales. Como se constata, el rol de la persona representa desde esta perspectiva organizacional, base y fundamento del ser y quehacer de las organizaciones.

#### LA NATURALEZA DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Antes de entrar en materia, es importante comprender lo que conlleva la prestación de un servicio y, por tanto, los retos que enfrenta una empresa de este giro; en particular, una pyme del sector restaurantero. Estas pymes heredan la naturaleza compleja que representan los servicios en cuatro aspectos distintivos en relación con los bienes tangibles que son:

1. Su naturaleza intangible que trae consigo dificultad para conceptualizar la oferta antes de vivirla, se trata de situaciones netamente experienciales, por tanto, subjetivas para cada consumidor.
2. Su carácter indisociable de los prestadores de servicio, que en palabras llanas alude a que sin personal no se puede otorgar el servicio. El requerimiento de la presencia de personas en la prestación del servicio puntualiza la importancia del factor humano como elemento clave e imprescindible en los servicios.
3. La variabilidad existente en función de la persona que presta el servicio. Lejos de los productos estandarizados y en serie, los servicios son experiencias únicas basadas en el contacto con personas.
4. Su carácter perecedero que implica el reto de hacer uso de la capacidad instalada de las organizaciones aprovechando los recursos que la organización tiene, es decir, se busca que la oferta iguale a la demanda de los servicios.

A partir de lo anterior es evidente que el personal de servicio en este tipo de empresas representa un papel de envergadura mayor. De hecho, autores reconocidos en el sector servicios señalan que los empleados son uno de los factores más críticos para determinar la calidad

del servicio y como resultado un consumidor satisfecho, al ser los empleados una parte inseparable de la oferta de servicio (Lovell, Patterson, & Wirtz, 2015; y Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

#### EL CONTEXTO LABORAL DE LAS PYMES RESTAURANTERAS

Las pymes (pequeñas y medianas empresas) o SMEs (*Small and Medium Enterprises*) representan el 90% de las empresas de los distintos países. Dada esta representatividad, tienen una alta relevancia en términos de empleo, contribución al PIB, ventas y exportaciones y, por ende, en el contexto económico y social de un país (Valdés y Sánchez, 2012). Respecto a la categoría pyme en el ámbito de servicios se ubican en ella las empresas con hasta 100 empleados y ventas anuales de hasta 250 millones de pesos. Dicha clasificación está vigente desde el 2009 (Diario Oficial de la Federación, 2009).

Hablando de restaurantes, el 97% de los restaurantes son pymes (Secretaría de Economía, 2012). Actualmente existen en México 336 778 establecimientos de alimentos y bebidas con instalaciones fijas. La industria restaurantera generó en el 2013, 177 mil 145 millones de pesos, lo que representa el 1.1% del PIB total del país (Inegi, 2014), además de ser la segunda mayor empleadora a nivel nacional de todas las actividades que conforman el sector de servicios y la primera en autoempleo.

No obstante, en los restaurantes existen condiciones laborales demandantes: actividades monótonas, largas jornadas de trabajo, ausencia de pago de horas extras y oportunidades promocionales escasas (Armendáriz y Monge, 2013; Food Chain Workers Alliance, 2012; y Tomoda, 1983). En este contexto, la atracción, captación y sobre todo la retención de los empleados es un factor del que adolece la industria restaurantera internacional. En Estados Unidos el nivel de rotación de personal en restaurantes fue de 72.1% en el 2015 (Washington Association Hospitality, 2016), mientras que en México según el presidente de la Canirac de Puebla, Ignacio Alarcón, en promedio cada seis meses migra el personal de los restaurantes (Hernández, 2018).

En este panorama, la continua rotación de personal no favorece la consolidación de equipos de trabajo sólidos a nivel organización ni tampoco favorece la formación profesional del empleado, ya que según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) (2015), el personal en el área restaurantera se forma en el lugar de trabajo. Así, ante la alta rotación existente, las empresas restauranteras consideran un costo más que una inversión el capacitar a empleados que abandonarán la empresa. Adicionalmente, la rotación incrementa directa o indirectamente costos de reclutamiento de personal y entrenamiento.

## EL FACTOR DIFERENCIACIÓN EN LOS RESTAURANTES

Otro de los temas en los que incide el tema de la rotación de personal es la falta de profesionalización del personal en los restaurantes, dada la no continuidad de los empleados en la empresa. Si bien la literatura a nivel internacional refiere que los empleados *front line*, quienes tienen contacto directo con el cliente, son el principal y más robusto recurso de la compañía en la innovación de servicios dado su conocimiento de los consumidores y del producto (Delgado, Vargas, & Sandoval, 2011; Karlsson y Skálén, 2015; Lages y Piercy, 2012; Ordanini y Parasuraman, 2011), el hecho de que continuamente se esté cambiando de personal no permite afianzar un equipo de trabajo que promueva un excelente servicio al cliente y un proceso de innovación continuo.

En la misma línea, Zuraida Hani, Norlena Hasnab y Shahimila (2015) establecen que la comunicación y la interacción social con consumidores son la clave para tener productos y servicios exitosos, a manera de ejemplo citan el caso de Malasia, donde la innovación del servicio se ha reconocido como el principal conductor de creación de valor, crecimiento económico y bienestar social del país y está principalmente enfocado en las pymes dada su contribución al PIB.

Hablando de las pymes restauranteras, éstas hacen uso de la creatividad, sazón, calidez y servicio del capital humano mexicano, contribuciones que difícilmente pueden ser remplazadas por capital tecnológico, además, se privilegia el uso de insumos autóctonos. A pesar de ello, el sector tiene bajos niveles de productividad ya que su cadena de valor no está articulada, además existen sectores tradicionales que requieren impulsar el desarrollo e innovación como se ha referido anteriormente.

## COMUNICACIÓN CONSTITUTIVA

En búsqueda de contar con un equipo de trabajo adherido a la organización y participativo en los procesos de la empresa, incluyendo el proceso de innovación, en las siguientes secciones se aborda el concepto de comunicación interaccional y continua entre los miembros de una organización durante la socialización denominado negociación de afiliación, uno de los flujos constitutivos de la comunicación definidos por Robert D. McPhee y Pamela Zaugg (2009), que se considera coadyuva a hacer frente a los retos referidos en torno a los restaurantes pymes.

El flujo de negociación de afiliación incorpora “las prácticas y estrategias que constituyen identidades, posiciones, límites de afiliación y niveles de estatus” (McPhee, Scott,

& Iverson, 2013, pp. 80-81). McPhee y Zaug (2009) definen la negociación de afiliación como el proceso intencional y no intencional a través del cual los individuos se involucran, desinvolucran, y se comprometen recíprocamente influyendo sobre el significado de la participación individual en las funciones organizacionales.

Así, a través de este proceso de negociación de afiliación los miembros determinan quién encaja dentro del sistema tanto funcionalmente como socialmente para beneficiar a la organización (Slaughter y Zickar, 2006). Los empleados de recién ingreso sopesan no sólo las responsabilidades laborales sino también la manera de trabajar de los compañeros, así como de los supervisores (Robinson y Morrison, 2000; y Scott y Myers, 2010). El proceso de negociación de afiliación incluye la adaptación del colaborador, así como la negociación de los roles que desempeña en la organización y sobre todo la manera de ganarse la aceptación de los otros como un participante del lugar de trabajo. La socialización organizacional es un proceso interactivo que involucra las evaluaciones y compromisos de los empleados de nuevo ingreso como al personal que ya tiene tiempo en la organización.

En línea con la necesidad de generar un vínculo empleado-empresa, Jesús Urrutia y Elsa Aranda (2016) en su estudio para determinar la competitividad de los restaurantes de la región fronteriza México-Estados Unidos concluyen que los restaurantes mexicanos requieren trabajar en desarrollar el sentido de pertenencia que muestra el colaborador hacia la organización. Por su parte, Olivia Chanté (2017) en su tesis doctoral en torno a las estrategias de capital humano de las empresas líderes en la industria de servicios de alimentos, menciona que la comunicación en una organización incluye la motivación del empleado, los incentivos y la selección de los empleados, lo cual repercute en la rentabilidad y competitividad de las organizaciones

En este sentido, la comunicación es el elemento constitutivo de toda organización, después de todo, ¿qué es una organización sin sus miembros? Sobre todo, como se ha hecho hincapié, en el ámbito de los servicios el factor humano es el factor más destacado. Como lo indica Anthony Giddens (1984) en su Teoría de la Estructuración, son las actividades humanas sociales las que hacen posible la existencia de todas las formas sociales. Remitiéndose al proceso de negociación de afiliación, éste inicia desde el reclutamiento del personal donde el candidato suele esforzarse por redefinirse para cubrir las expectativas de la organización y continúa a través de la socialización del individuo.

El reclutamiento es según Rafael Pérez y Nancy Calixto (2005) “el criterio, método y proceso aplicado para atraer empleados potenciales” (p. 159). A diferencia de las grandes corporaciones en las pymes restauranteras el factor humano es considerado elemento operacional más que elemento estratégico (Rodríguez, Granados, & Velandia, 2015). Esta concepción fomenta que, al momento de darse a la tarea de buscar a las personas más conve-

nientes para ocupar el cargo, el proceso se caracterice por ser informal. Las pymes adolecen de contar con prácticas formales de gestión del recurso humano, el gerente o dueño es quién termina haciendo la labor del área de recursos humanos. En relación con el proceso de atracción del talento humano, es común que se carezcan de descripciones y análisis de puestos, así como de procesos de reclutamiento formales y/o establecidos. Lo anterior denota un proceso empírico de reclutamiento y selección del personal.

Si bien el reclutamiento es una práctica de gestión del recurso humano, se aborda dado que desde la óptica de Martha Alles (2006) se desarrolla mediante un proceso de comunicación en donde se exige información y persuasión. De hecho, el flujo de negociación de afiliación establecido por McPhee y Zaug (2009) establece el hecho de que el proceso comunicativo se centra en “negociar los intereses de ambos, persona y organización” (Bretones y Rodríguez, 2008, p. 2). Esta negociación parte de las diferencias existentes entre las expectativas de las personas y las expectativas de la organización. Partiendo de que la comunicación “es la acción que mueve a poner en común” (Galindo Cáceres, 2005, p. 13) en el proceso comunicativo denominado reclutamiento no se remite meramente a una entrevista de negociación sino al establecimiento de una relación entre colaborador-organización.

Como consecuencia del paradigma *poner en común*, el proceso comunicativo a lo largo de esta relación colaborador-organización requiere ser analizado contemplando las dimensiones de expresión, difusión, interacción y estructuración. La expresión que remite a la producción de mensajes incluido el acto mismo de hablar; la difusión que lleve a la puesta en común de los integrantes, de los patrones de imitación; la interacción que implica la socialización y la integración de los subsistemas en el sistema organizacional (Rebeil, Subsistemas Organizacionales y Comunicación, 2009); y la estructuración que conlleva a la sinergia de todas las ciencias y todos los elementos integrantes del sistema organizacional (Galindo Cáceres, 2005).

## LA SOCIALIZACIÓN

Posteriormente, una vez contratado el personal, éste se va incorporando a las rutinas y estructuras de la organización. Ante todo, la negociación de afiliación constituye el hecho de hacer a la organización relevante para sus miembros de manera individual (McPhee et al., 2013). Desde la perspectiva de Craig Scott, Steven Corman y George Cheney (1998) la identidad es “una serie de reglas y recursos que funcionan como un anclaje de quiénes somos” (p. 303); además, la identificación es considerada como “interacción de otros comportamientos ilustrando la vinculación de la persona” (p. 303). El proceso de negociación

de afiliación subyace en esta iteración de identidad-identificación a través del cual va emergiendo el tema de identidad en la formación y mantenimiento de los vínculos hacia la organización como producto de este proceso.

En términos de identidad, Edgar Schein (1968) propone tres diferentes dominios de identidad: un dominio funcional que alude a ser parte de un departamento dentro de la organización; un dominio jerárquico enmarcado por las líneas de poder y el nivel que se ocupe a lo largo de ellas; y un dominio inclusionario que comprende las relaciones que los individuos pertenecientes a la organización establezcan entre ellos. En concreto, en el área de trabajo de cocina y salón comedor la eficiente consecución de las actividades requiere de un armonioso trabajo en equipo. El hecho que el consumidor reciba sus alimentos en tiempo y forma requiere de una cadena de trabajo donde el que no suma, resta. Entonces la identificación a lograr debe ser no sólo individual sino colectiva.

Atendiendo a la socialización como componente de la negociación de afiliación, un empleado de restaurante pasa tanto tiempo en el área de trabajo que sus compañeros se convierten en sus amigos y parte de su familia. Para Desiderio Juan García-Almeida, Margarita Fernández-Monroy, & Petra De Saá-Pérez (2015), los empleados satisfacen sus necesidades de afiliación social interactuando con sus colegas; así, a través de la interacción con sus pares, los colaboradores desarrollan su autoestima y su espíritu de equipo. En este sentido, las buenas relaciones generan cercanía, confianza y facilidad de comunicación, lo que permite desarrollar las tareas eficiente y eficazmente. Así, las relaciones de amistad están ligadas al compromiso organizacional (Yoon, Baker, & Ko, 1994), así como a la mejora del desempeño (Ross y Boles, 1994). Este tipo de relaciones entre los colaboradores se basa en el entendimiento y en la empatía (Jones, 2016). En el contexto laboral de un restaurante ser parte de un equipo de trabajo es un acuerdo tácito e informal de apoyo continuo. El personal de un restaurante sabe que requieren apoyarse en todo momento. Un día ajetreado en un restaurante implica altos niveles de presión ya que serán numerosos los pedidos que se hagan a cocina; el consumidor, por su parte, esperará revisar en un periodo de tiempo razonable los platillos que ordenó; todo ello como se ha destacado requiere de una producción al momento en situaciones que son difíciles de predecir. Así, a lo largo del proceso de socialización del empleado recién llegado, el marco organizacional también se va reestructurando ante el contacto del nuevo personal con el personal ya existente en la organización, llámense compañeros de trabajo y supervisores (McPhee y Zuag, 2009).

## COMUNICACIÓN INTEGRAL

Ahora, con un fundamento sistémico propio de la cibernética, se propone el modelo de la comunicación integral de María Antonieta Rebeil, Jorge Hidalgo y Mariana Moreno (2011) para abordar la gestión de la comunicación de los restaurantes. La comunicación integral considera los distintos ámbitos de interacción de la organización, en concreto propone cinco subsistemas: administrativo, filosófico, estructural, técnico y psicosocial cultural. Para la gestión de la comunicación establece diferentes tipos de comunicación: creativa, mercadológica, corporativa, interna y administrativa (Rebeil y Arévalo, 2017), de modo que exista una comunicación de 360° que genere valor a los diferentes públicos del restaurante.

Como sustento de los procesos de integración y socialización antes mencionados se requieren “sistemas de comunicación abiertos, democráticos, honestos y precisos” (p. 101). Con una perspectiva latinoamericana, Rebeil (Comunicación Integral Organizacional: narrativas, la cultura y la técnica, 2018) señala que la cultura es el factor de cohesión de una organización, así como el motor de su actuación. En la misma línea, Margarida Krohling (2012) sostiene que:

se hace necesario ver a la comunicación insertada en los procesos simbólicos y con foco en los significados de los agentes involucrados, de los relacionamientos interpersonales y grupales, valorizando las prácticas comunicativas cotidianas y las interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social (p. 6).

Esto remite al concepto de comunicación integral entendida como aquella que invita al diálogo, convoca a la comunidad, anima a la construcción en equipo, inspira a la solidaridad y promueve la participación (Rebeil, 2018). Es decir, se aleja de los meros principios funcionalistas de informar y persuadir siendo receptor pasivo de la información para situar al elemento humano como creador de comunicación en el sistema organizacional en el que se desarrolla.

La comunicación integral en las organizaciones es un elemento enfocado a lograr mayor productividad, competitividad, sustentabilidad, corresponsabilidad entre sus integrantes y un mejor ambiente de trabajo. En este sentido, la aportación del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) al concepto de comunicación integral para las organizaciones es:

destacar su papel estratégico para convertirse en la esencia misma de la identidad y autoconcepción de las organizaciones, así como su capacidad para convocar a todos sus integrantes y

grupos de interés y convertirlos en actores y participantes de su desarrollo y destino (Rebeil y Arévalo, Capítulo I. Las organizaciones y sus procesos de comunicación: Una visión integral, 2017, p. 32).

Según Giri Jogaratnam (2017) los restaurantes pymes requieren desarrollar una cultura innovadora o de soporte que facilite la adopción de un enfoque de mercado. Una cultura innovadora es caracterizada por un ambiente de trabajo creativo, orientado a los resultados y desafiante. Cultivar este tipo de cultura podría inspirar la iniciativa de los empleados y proveer de ímpetu a toda la organización para generar nuevas ideas de productos o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores y mejorar la capacidad de respuesta de la empresa. Una cultura de soporte es caracterizada por un ambiente de trabajo confiable, orientado a las personas y motivador; para cultivar este tipo de cultura se sugiere fomentar en toda la organización una amplia colaboración construyendo experiencias y capacidad para todos los integrantes, facilitando el involucramiento de los empleados, involucrándolos en la toma de decisiones, distribuyendo la inteligencia acumulada e incrementando la orientación al consumidor y al competidor. Todo ello requiere contar, como se ha venido insistiendo, de una comunicación integral encaminada a la formación de comunidades participativas.

Para lograr la participación del empleado en el proceso de innovación se requiere involucrarlo a lo largo del proceso no sólo como ejecutante. El colaborador es quien realmente tiene contacto directo con el consumidor y con otros colaboradores; ambas fuentes resultan importantes recursos de problemas a resolver, así como de nuevas oportunidades. Además, el colaborador tiene cabal conocimiento de las prácticas del trabajo y por tanto comprende tanto el potencial de los problemas como de las soluciones. De esta manera, los colaboradores están en condiciones de desarrollar y adaptar nuevas soluciones, creando un sentido de responsabilidad compartida. En suma, es menester considerar al empleado no sólo como receptor de información sino como detonador de procesos comunicativos que generen valor a la organización en términos de transacciones comerciales y de establecimiento de relaciones a largo plazo.

#### EL APORTE DE LA COMUNICACIÓN A LA ÉTICA EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

Si la primera generación de la Escuela de Frankfurt planteó el lenguaje como un elemento más de los fenómenos sociales y culturales, Jürgen Habermas (1999) considera el análisis

de la acción comunicativa como un componente esencial para el conocimiento de las formas de construcción de la realidad social y como el elemento motor que podrá posibilitar cualquier acción conducente a la autoemancipación de los individuos frente a los sistemas de dominación, puesto que en el contexto lingüístico de comunicación los sujetos interpretan la naturaleza y se interpretan a sí mismos dentro de su entorno (Karam, 2012). A lo largo de los procesos sociales queda de manifiesto la función de la comunicación como elemento humanizador de la ciencia. Habermas (1999), el filósofo de la comunicación, apela a la razón para legitimar la comunicación en términos de justicia y veracidad.

En el caso de las empresas restauranteras, siendo un entorno laboral cargado de presión bajo el imperativo de la productividad, prevalecen los principios capitalistas de producir más y más (Bauman, 2008), aunque la persona quede relegada a una situación de explotación sujetos a enfoques funcionalistas al apelativo animal laboral según Hannah Arendt (Byung-Chul, 2012).

En contraposición, desde la filosofía de Karol Wojtyła (2011), la acción es expresión particular del valor de la persona, es precedente de cualquier valor ético, es condición necesaria para la realización y trascendencia de la persona. La persona sólo se realiza con el bien moral, es decir, el bien común, el bien de la comunidad entendido como la realización del bien personal, así como el bien de cada persona. En palabras de Emmanuel Levinas (1998), es necesaria la alteridad, el pensar de otro modo, el considerar al tercero fundamenta la ética, en tanto la responsabilidad, con respecto al otro; fundando la libertad en la relación con el Otro, Otro que interpela y que permite hacer uso de la unicidad caracterizada porque nadie más puede dar respuesta por el ser personal. En suma, como indica Rogelio del Prado (2018), “la ética de la comunicación [...] defiende decididamente la dignidad infinita de la persona, considerando que la auténtica participación implica diálogo con el otro” (p. 32); participación que desde la perspectiva comunicacional sustenta el concepto de comunicación integral.

Finalmente, centrados en el contexto hospitalario que es el sector al que los restaurantes pertenecen es importante destacar del concepto hospitalidad su naturaleza inherentemente humana. Desde la perspectiva de Jacques Derrida y Anne Dufourmantelle (1977), “el hombre no ofrece la hospitalidad más que a otro hombre” (p. 62) ofreciendo a quien llega acodo sin condición, tal es la hospitalidad absoluta. Esta concepción destaca la acogida y la incondicionalidad como elementos humanizantes y propios de la persona que ve en la alteridad la dignidad de persona. Empero, cuando la hospitalidad se realiza por deber, por ejemplo, de tipo económico, deja de ser hospitalidad absoluta.

Continuando con el tema de la hospitalidad, donde hasta ahora ha prevalecido un alto contacto humano, en la actualidad existen avances tecnológicos que han ido reduciendo

poco a poco este encuentro de persona a persona. En el ámbito de los restaurantes, el contacto humano es un aspecto indisociable de la experiencia de consumo de alimentos en este tipo de establecimientos. La diferencia entre consumir algún platillo preparado y listo para consumirse en contraste con acudir a un establecimiento es el contacto con una persona que toma la orden, orienta respecto a productos y servicio que ofrece el lugar, sugiere platillos, pregunta si todo va bien, se asegura de que el comensal esté pasando un momento agradable buscando siempre generar un clima de confianza y calidez. El ejemplo que se acaba de relatar en cuanto al quehacer del personal de servicio pone de manifiesto cómo el hombre puede ser constructor de un mundo mejor a través de sencillos, pero profundos actos de comunicación personal. En el contexto de ecosistema planteado por el papa Francisco (2015) cada ser desempeña una función trascendental para la existencia del sistema en conjunto. Remitiéndose al tema de un restaurante, el personal de servicio resulta ser el sistema neuronal que hace llegar las peticiones del comensal al interior de la organización y los traduce en productos y servicios de valía para el consumidor.

A pesar de ello, cadenas de restaurantes en Asia como Timbre Group en Singapur tienen planeado utilizar drones en lugar de personal de servicio (Today on line, 2016). De hecho varios restaurantes en Inglaterra y China ya han remplazado a los meseros por los drones asegurando que es una innovación tecnológica que resulta atractiva para los comensales por ser vanguardista el ver cómo sus alimentos viajan volando hacia su mesa (Grupo Imagen, 2013), mientras que los restaurantes consideran que los drones no se enferman, no faltan y cuestan 650 dólares (Univisión, 2014).

## CONCLUSIÓN

Desde una visión humanista, la persona entendida como el ser humano que tiene capacidad de unidad e integridad para ejercer su derecho de participación es el elemento fundamental de cualquier organización. En el caso de las pymes restauranteras son las acciones llevadas a cabo por las personas las que posibilitan el ofrecimiento de un servicio. En este sentido, el papel de la comunicación es la raíz y sostén de una comunidad en participación.

La comunicación en las organizaciones es, en analogía al cuerpo de un ser vivo, la sangre cuyo flujo alimenta y retroalimenta al sistema viviente. Estos flujos son considerados comunicación constitutiva, no meramente transmisión de información, dentro de ellos figura el flujo de negociación de afiliación que da cuenta del esfuerzo de los individuos para influenciar los roles de sus miembros, estatus y relaciones hacia la organización. Las organizaciones existen cuando adhieren miembros, y les permiten tomar parte y entender el mundo

interaccional único para la organización. Por tanto, un proceso vital para una organización es la comunicación que establece y mantiene o transforma su relación con sus miembros.

Bajo el paradigma de la teoría de sistemas y entendiendo a la organización justamente como un sistema, la comunicación constituye el elemento que favorece la interacción de sus partes. Como respuesta a lo anterior, y en un contexto mexicano, la comunicación integral va más allá de un alcance funcionalista incorporando el diálogo con los miembros del sistema organizacional fundamentada en la participación solidaria orientada al bien común.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Armendáriz, C., & Monge, E. (2013). Principales enfermedades laborales de los meseros. *Kalpana* (9), 35-59.
- Bauman, Z. (2008). *La Sociedad Sitiada*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Beltrán, L. R. (12-16 de julio de 2005). III Congreso Panamericano de la Comunicación. *La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo*. Buenos Aires, Argentina.
- Bretones, F. D., & Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. Mañas, & A. Delgado, *Recursos Humanos* (pp. 101-134). Madrid, España: Pirámide.
- Byung-Chul, H. (2012). *La sociedad del cansancio*. Barcelona: Herder.
- Chanté, O. (2017). *Human Capital Strategies of Leaders in the Food Service Industry. Doctoral Dissertation*. Phoenix: University of Phoenix.
- Del Prado, R. (2018). *Ética de la comunicación*. Barcelona: Gedisa-Universidad Anáhuac México.
- Derrida, J., & Dufourmantelle, A. (1997). *De l'hospitalité*. Paris: Calmann Lévy.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). Recuperado de [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Food Chain Workers Alliance. (2012). *The bands that feed us*. Berkeley: Food Labor Research Center.
- Galindo Cáceres, J. (2005). Sobre comunicología y comunicometodología. Primera guía de apuntes sobre horizontes de lo posible. *Culturales*, 1(1), 7-28.
- García-Almeida, D., Fernández-Monroy, M., & De Saá-Pérez, P. (2015). Dimensions of Employee Satisfaction as Determinants of Organizational Commitment in the Hotel Industry. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(2), 153-165.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Oxford: Polity Press.
- Grupo Imagen. (13 de junio de 2013). *Ahora los drones compiten con meseros*. Recuperado de <https://www.dineroenimagen.com/2013-06-13/21643>
- Habermas, J. (1999). *Teoría de la Acción Comunicativa, I*. Madrid: Taurus.

- Hani, Z., Hasnab, N., & Mohtarc, S. (2015). 2nd Global Conference on Business and Social Science-2015. *Communication and Service Innovation in Small and Medium* (pp. 437-441). Bali: Procedia-Social and Behavioral Sciences.
- Hernández, M. (9 de agosto de 2018). *Restaurantes y hoteles registran alta rotación de personal CANIRAC 2018*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/estados/Restaurantes-y-hoteles-registran-alta-rotacion-de-personal-Canirac-20180809-0139.html>
- ILO. (9 de octubre de 2017). *Lento desarrollo de las PYME perjudica el empleo y la economía, afirma la OIT*. Recuperado de [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_580267/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_580267/lang-es/index.htm)
- Inegi. (2014). *La industria restaurantera en México. Censos económicos 2014*. México: Inegi.
- Jogarathnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219.
- Jones, E. (2016). *The Positive Vibe: Cultivating and Communicating a Positive Culture in the Restaurant Industry. Doctoral Dissertation*. Raleigh: North Carolina State University.
- Karam, T. (2012). Debates y propuestas para repensar las articulaciones entre la comunicación teórica y la comunicación práctica. *Diálogos de la comunicación*, 1-19.
- Karlsson, J., & Skälén, P. (2015). Exploring front-line employee contributions to service innovation. *European Journal of Marketing*, 49, 1346-1365.
- Krohling, M. (2012). Comunicación Organizacional Integrada, Sustentabilidad y Compromiso Público. *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-23.
- Lages, C. R., & Piercy, N. F. (2012). Key drivers of frontline employee generation of ideas for customer service improvement. *Journal of Service Research*, 15, 215-230.
- Levinas, E. (1998). *La huella del otro*. México: Taurus.
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío*. Barcelona: Anagrama.
- Lovelock, C., Patterson, P., & Wirtz, J. (2015). Chapter 9. Managing People for Service Advantage. En C. Lovelock, P. Patterson, & J. Wirtz, *Services Marketing* (pp. 247-278). Melbourne, Victoria: Pearson.
- McPhee, R., & Zuag, P. (2009). Chapter 2. The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation. En L. Putnam, & A. Nicotera, *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication* (Vol. 10, pp. 21-47). New York, NY: Routledge.
- McPhee, R., Scott, M., & Iverson, J. (2013). Chapter 3. Structuration Theory. En L. Putnam, & D. Mumby, *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods* (pp. 75-100). Thousand Oaks, California: SAGE Publication.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: A conceptual framework and empirical analysis. *Journal of Service Research*, 14, 3-23.
- Papa Francisco. (2015). *Laudato Si: Carta encíclica del Sumo Pontífice Francisco: a los obispos, a los presbíteros y a los diáconos, a las personas consagradas y a todos los fieles laicos sobre el cuidado de la casa común*. Lima: Ediciones Paulinas.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.

- Pérez, R., & Calixto, N. (2005). Gestión Humana y Cultura Organizacional para Pymes, Competencias de nivel 4. *Revista EAN, Escuela de Administración de Negocios*, 54, 158-160.
- Rebeil, M. A. (2009). Subsistemas Organizacionales y Comunicación. En K. Khrohling, *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas* (pp. 95-109). Sao Paulo, Brasil: Abrapcorp.
- Rebeil, M. A. (2018). Comunicación Integral Organizacional: narrativas, la cultura y la técnica. Estado de México: Universidad de Ixtlahuaca CUI.
- Rebeil, M. A., & Arévalo, R. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: Una visión integral. En R. Arévalo, & G. Guillén, *La comunicación para las organizaciones en México* (pp. 25-39). Ciudad de México, México: Tirant Humanidades.
- Rebeil, M. A., & Hernández, J. (2008). Comunicación Integral en las Organizaciones: Revisión de avances y prioridades de investigación. En A. Vega, *La comunicación en México. Una agenda de investigación*, (pp. 165-185). México: UNAM, AMIC.
- Robinson, S., & Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 525-546.
- Rodríguez, D., Granados, P., & Velandia, S. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. *Criterio Libre*, 13(2), 153-171.
- Ross, L., & Boles, J. (1994). Exploring the influence of workplace relationships on work-related attitudes and behaviors in the hospitality work environment. *International Journal of Hospitality Management*, 13(2), 155-171.
- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Scott, C., Corman, S., & Cheney, G. (1998). Development of a structural model of identification in the organization. *Journal of Communication Theory*, 8(3), 298-336.
- Slaughter, J., & Zickar, M. (2006). A new look at the role of insiders in the newcomer socialization process. *Group & Organization Management*, 31(2), 264-290.
- Today on line. (8 de enero de 2016). Launch plans for serving drones at Timbre grounded. Recuperado de <https://www.todayonline.com/singapore/plans-use-drones-timbres-largest-outlet-pushed-back>
- Tomoda, S. (1983). Working Conditions in the Hotel, Restaurant and Catering Sector: A Case Study of Japan. *International Labour Review*, 122(2), 239.
- Tripathi, G., & Dave, K. (2016). Assessing the Impact of Restaurant Service Quality Dimensions on Customer Satisfaction and Behavioural Intentions. *Journal of Services Research*, 16(1), 13-39.
- Univisión. (20 de agosto de 2014). *Robots reemplazan a cocineros y meseros en China*. Recuperado de <https://www.univision.com/noticias/tecnologia/robots-reemplazan-a-cocineros-y-meseros-en-china>
- Urrutia, J., & Aranda, E. (2016). Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las Pymes de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México-El Paso Texas, Estados Unidos. *Revista Iberoamericana de Turismo-RITUR, Penedo*, 6 (Especial), 111-119.

- Washington Association Hospitality. (23 de marzo de 2016). *Employee turnover rate tops 70 in 2015-2016*. Recuperado de <https://wahospitality.org/blog/employee-turnover-rate-tops-70-in-2015-2016/>
- Wojtyła, K. (2011). *Persona y acción*. Madrid: Palabra.
- Yoon, J., Baker, M., & Ko, J.-W. (1994). Interpersonal attachment and organizational commitment: Subgroup hypothesis revisited. *Human Relations, 47*(3), 329-351.