

La cultura organizacional y su pertinencia en el contexto actual para la empresa gastronómica

Msc. Marcos Valdés Alarcón

Universidad UTE

marcos.valdes@ute.edu.ec

Msc. Diana Vernaza Jarrín

Universidad UTE

diana.vernaza@ute.edu.ec

Daniela Polanco Loza

Universidad UTE

daniela.polanco@ute.edu.ec

RESUMEN

El presente trabajo se centra en el estudio de la cultura organizacional y el aprendizaje como elementos fundamentales para el cambio, ubicándose en el contexto de la organización gastronómica ecuatoriana, donde se visualiza el cambio como ruta de permanencia y desarrollo, tomando como punto de referencia el benchmarking como herramienta de evaluación de amplia utilización en la empresa gastronómica.

Palabras clave: Cultura organizacional; aprendizaje organizacional; cambio organizacional; Benchmarking.

ABSTRACT

The present work focuses on the study of organizational culture and learning as fundamental elements for change, located in the context of the Ecuadorian gastronomic organization, where change is visualized as a route of permanence and development, taking benchmarking as a point of reference as an evaluation tool widely used in the gastronomic enterprise.

Keywords: Organizational culture; organizational learning; organizational change; Benchmarking.

INTRODUCCIÓN

Cada vez se hace más visible a medida que el siglo actual avanza como determinadas tendencias motivan un impacto de considerable envergadura en la cultura organizacional, originando que la empresa perciba la urgente necesidad de asumir el cambio como ruta de permanencia y desarrollo, tomando como vía de solución el aprendizaje continuo, el cual se suscribe como un activo fundamental reflejo de la realidad cultural destinada a vivir en una era de frecuentes cambios, era en que se rompen todos los esquemas anteriores exigiéndole flexibilidad a la estructura de la organización, la que debe producirse como consecuencia del aprendizaje.

Es importante que toda organización que pretenda hacerse competitiva deba tener como uno de sus eslabones principales a la cultura organizacional, en el cual el cambio organizacional es el eslabón primordial de la mejora continua de las organizaciones. La organización gastronómica ecuatoriana no evade la realidad de cambio, la admisión de actuales tecnologías (benchmarking, reingenierías de procesos, calidad de gestión, entre otros), forman parte en proyectos gerenciales con resultados excelentes en el país y son reflejo de la actuación vigente de la organización gastronómica, donde es posible percibir de manera clara tanto su inclinación como forma de proceder, haciéndose más frecuente que se vea cómo estas solicitan entre otros elementos: un recurso humano capacitado con competencias y conocimientos que permitan la obtención de los objetivos de la empresa; flexibilidad ante los nuevos cambios; estructura plana, ágil y reducida que responda a un adecuado ambiente de trabajo; sistema de recompensas efectivo; un colectivo de trabajo comprometido; entre otras solicitudes.

METODOLOGÍA

El reto de este trabajo consiste en relacionar los conceptos: cultura organizacional, aprendizaje organizacional y cambio organizacional en el contexto de la organización gastronómica, así como la articulación de los mismos con el benchmarking como herramienta de aprendizaje en las organizaciones, para lo cual se propone como objetivo general:

Analizar el aprendizaje organizacional como valor indispensable para el cambio en la empresa gastronómica en la sociedad del aprendizaje. Donde para dar cumplimiento a este, se realizó una revisión documental en fuentes notorias, así como en otras actuales que guardan relación relevante con el tema, proponiendo un despliegue a través de tres objetivos específicos que se considera permiten llegar a las aspiraciones deseadas consistiendo dichos objetivos en: Definir la cultura organizacional y su pertinencia en el contexto actual para la empresa gastronómica. Determinar la repercusión del aprendizaje en la organización gastronómica como vía de cambio y Analizar la contribución del benchmarking como herramienta de aprendizaje organizacional a manera de cambio.

El trabajo se estructura mediante tres apartados que responden a los objetivos específicos, partiendo de la cultura organizacional y su pertinencia en el contexto actual para la empresa gastronómica donde se precisa entre otros la realidad de la organización gastronómica, así como la postura que se sugiere debe adoptar si desea que su cultura represente una ventaja competitiva, se parte del concepto y

generalidades de la cultura de la organización visto por Schein como uno de sus principales exponentes, además de ver la metáfora como la vía que posibilita abrir aspectos disímiles en el complejo y paradójico mundo organizacional, se continúa con el segundo apartado: el aprendizaje en la organización gastronómica como vía de cambio, aquí se debate la importancia del aprendizaje como elemento imprescindible para la empresa gastronómica actual, analizando la definición de aprendizaje, destacándose entre la variedad de enfoques que postulan a la optimización del trabajo y la mejora en la organización: el enfoque proactivo, donde las iniciativas en el desarrollo de las acciones deben estar marcadas por la audacia y la creatividad, precisando la necesidad del nuevo modo de hacer empresa. El tercer apartado se centra en la contribución del benchmarking al cambio como herramienta de aprendizaje organizacional.

RESULTADOS

- **La cultura organizacional y su pertinencia en el contexto actual para la empresa gastronómica.**

La disposición y acceso a la información y al conocimiento, producen cambios sustanciales en la sociedad, lo que se refleja en la disminución actual de límites y fronteras, que condicionan la presencia de un sistema social a nivel mundial establecido en función de relaciones de diversas índoles (social, económica, política y cultural), cambios que a escala mundial intervienen, como es incuestionable, en la empresa gastronómica, en la cual se escucha con mucha frecuencia hablar de nuevas tendencias, siendo el centro de esta plática el nuevo cliente, quien tiene como características sus altos niveles de exigencias, fundamentadas en la información que poseen, la que se transforma en conocimiento y puntos de vistas, lo cual, entre otros aspectos, ha llevado a que los estándares de calidad de los restaurantes locales se vean confrontados con otros a nivel mundial. En este marco de globalización y de nuevos clientes la empresa gastronómica procura nuevas formas de permanencia y crecimiento en el mercado, por lo que apuesta a un desarrollo estable y a la instauración de ventajas competitivas proyectándose como visión evolucionar a una empresa que aprende, la cual es definida como:

“Aquella que centra su atención en la satisfacción de las necesidades de sus miembros y clientes, su compromiso en las más altas expectativas de desarrollo para todos sus participantes...Una organización que crea y gestiona el conocimiento, que está dispuesta a dar rápidas respuestas de adaptación ante los cambios y necesidades de la sociedad...” (Fernández, 2007, p.10).

La diferenciación y gestión eficiente de la empresa, cuando es apreciada por los clientes como rasgos de su cultura, convierte a esta última en una ventaja competitiva, lo que se refleja a partir del momento en que es valorada como única por sus miembros, donde una cultura elevada es atractiva tanto para clientes como para empleados (Ford y Hofstede, 2001).

El concepto de cultura organizacional apareció en las ciencias empresariales a finales de la década de 1950, pero la bibliografía en administración comienza a manifestar interés por esta en la primera mitad del siglo XX, siendo su esplendor a partir de la década de los sesenta, lo cual se asocia al éxito que logra el alza de la economía japonesa después de la segunda guerra mundial. Este concepto suele ser uno de los tantos conceptos que hoy en la academia son discutidos de manera ferviente, donde la mayor parte de distinciones se enmarcan en relación a la perspectiva sobre la cultura de las organizaciones, existiendo quienes se pronuncian a favor de la perspectiva

sistémica (la organización posee una cultura) y quienes se pronuncian por la perspectiva interactivo-simbólica (los que plantean que la organización es una cultura) el presente trabajo se anexa a esta última, que como plantea Fernández 2007

“.. Entiende la organización como un fenómeno cultural, una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros, concibe a la cultura como una metáfora explicativa de la organización” (p. 26).

Aquí en este espacio se podrían presentar distintos conceptos y particularidades de la cultura de la organización visto por diferentes autores desde diferentes perspectivas, sin embargo se tomará a Schein como uno de sus principales exponentes, el cual es citado en innumerables libros e investigaciones realizadas sobre el tema, siendo un autor que refiere una perspectiva evolutiva al estudio de la cultura, y que define la cultura organizacional como:

“Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (Schein, 1992, p. 12).

En la plataforma de este concepto se enuncian tres niveles para su análisis: Artefactos (aspecto más evidente de la cultura), valores aceptados y declarados (fundados en evidencias de la realidad) y supuestos básicos (algo garantizado) (Schein, 1992, p 16-27). Schein (1988) prioriza el nivel de los supuestos básicos sobre los otros niveles culturales como son los valores o los artefactos, sin descartar su importancia señalando su papel en las estructuras profundas de la organización, quienes orientan la acción, previenen de problemas y asignan prioridades (Alvesson & Berg, 1992).

Una parte fundamental del lenguaje de los seres humanos son las metáforas, las cuales se utilizan cotidianamente, por lo que es común, al tratar de comunicar un concepto complejo, hacerlo de una forma familiar y comprensible; principio que es llevado a la organización, la cual es percibida de disímiles maneras por su naturaleza (extraña y complicada). La organización quien es el núcleo de investigación de la teoría administrativa y cuyo desarrollo se sustenta de otras ciencias, así como de diversos conceptos e instrumentos; es un laberinto para su entendimiento, por lo que es pertinente el uso de otras formas de comunicación o herramientas diferentes de análisis, que posibiliten un mejor entendimiento, comprensión y aprendizaje; formas entre las que se encuentran las metáforas, las que han posibilitado a través de comparaciones con objetos y elementos conocidos, la comprensión de las organizaciones, facilitando su estudio (Montoya, 2004).

Se puede ver como la metáfora de cultura organizacional permite abrir aspectos disímiles en el complejo y paradójico mundo organizacional, la figura didáctica de la metáfora socorre los estudios organizacionales, los cuales encarnan un reto por la gran cantidad de significados emanados y gama de disciplinas reunidas en ella.

Son numerosos los investigadores que han encauzado sus energías a detallar cómo ven los individuos a sus organizaciones. Entre ellos destaca, Morgan (1990) quien estudia las metáforas que logran ser ajustables a la organización, señalando entre ellas a la organización como: mecanismo o máquina, organismo, cerebro, cultura, sistemas políticos, cambio y transformación y como instrumentos de dominación. Este autor diseña una metáfora de las organizaciones como cultura a partir del cambio organizacional básicamente fundamentado como un problema de aprendizaje (Morgan,

1998). En esta metáfora los procesos del cambio son entendidos como un problema de aprender a cambiar: tecnología, estructuras, habilidades y motivaciones. Cambio que no es permisible de manera reveladora si antes estos no se propician en los esquemas interpretativos de la cultura (las representaciones, significados y valores compartidos).

En tal sentido existen otros autores que también hacen sus aportes en esta línea, contribuyendo con razones que justifican la necesidad imperiosa de profundizar en el conocimiento de la cultura organizacional. En tal sentido Schein (1988) referencia a las culturas corporativas como fenómenos visibles y tangibles que tienen un impacto real y profundo en las dinámicas organizacionales. Precizando que la cultura tiene una importante incidencia en la eficiencia empresarial y el rendimiento individual. Por su parte Lucas y García (2002), precisan la cultura como factor de ajuste al entorno, el cual facilita la puesta en práctica de los procesos y objetivos estratégicos.

Desde su gestión, la cultura organizacional, precisa de variables significativas que guarden relación estrecha con objetivos de la actividad económica, (innovación, adaptación de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados y no a los procesos, orientación al equipo y no al individuo, orientación al crecimiento y el carácter emprendedor y competitivo) (Robbins 2004). Gestión que traerá aparejada, como beneficios, la identidad de la empresa, la cual la diferencia del resto de empresas por similares que sean, independientemente de que cuenten o no con las mismas variables (mismo sector económico, misma tecnología, mismo tamaño y mismo grado de centralización), así todo se diferenciará según la identidad que tenga cada una. Thevenet, (1992), plantea cómo una identidad empresarial se opone a numerosas prácticas muy usuales que tienden a proponer imitaciones de otras empresas, manifestándose como una identidad sólida y establecida que prescinde de modelos de gestión a evocar; en este aporte, la cultura vuelve a ubicarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Por supuesto que existen limitaciones que se encuentran fundamentalmente en el perfil que delimita al individuo en Latinoamérica, el que se caracteriza por mostrar en sus relaciones laborales un carácter paternalista (intentan establecer relaciones proteccionistas con sus superiores); respeto (demandan y ofrecen respeto como un valor de gran importancia, tanto en las relaciones con sus pares como con sus jefes); desconfianza ante lo desconocido (postura atenta e indiferente frente a cualquier situación que no esté medianamente clara) e individualismo (Rodríguez 2001).

- **El aprendizaje en la organización gastronómica como vía de cambio.**

El mundo actual se rige por tendencias que modelan los cambios, las formas actuales de la empresa entre las que se destacan: la globalización de la economía, ambientalismo, privatizaciones, alianzas estratégicas, progreso tecnológico y el manejo de la información; conforman indiscutiblemente escenarios que han cambiado la manera de ver la empresa; en este entorno complejo y variable la mejor estrategia se resume en la competitividad. Específicamente los negocios gastronómicos se han transformado de manera considerable, haciéndose imprescindible que los administradores vean la necesidad del cambio, esto si quieren evitar dificultades. El movimiento y las exigencias a las que están expuestas las empresas gastronómicas son tan abruptos que si no se cuenta con el suficiente conocimiento e información para la toma de decisiones, es inevitable que se mantenga el rumbo de la empresa, por lo que es imprescindible el aprendizaje, el cual Peter Senge (1992) ilustra de una manera muy propia planteando: "El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje

ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" (p. 24) citado por (Aramburu, 2000).

Este concepto también se identifica con procesos relacionados a la conducción del conocimiento por parte de la organización, correspondiendo el aprendizaje organizativo con: "Las formas en que las empresas construyen, aumentan y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de sus culturas"(Dodgso, 1993, p 377), así como con: "Los procesos de creación del nuevo conocimiento en el seno de los individuos y grupos dentro de una empresa, y los procesos para potenciar el conocimiento eficazmente dentro de la organización y entre organizaciones"(Sanchez, y Heene, 1997, p 8) citado por (Aramburu, 2000).

Estudiosos del aprendizaje organizativo asumen la doble perspectiva, del cambio y del conocimiento, situándola algunos como Duncan, Weiss, Hedberg en un enfoque adaptativo (modelo estímulo respuesta) en función a su entorno (Aramburu 2000) y otros en un enfoque proactivo, donde no únicamente se adapta al entorno, sino que suscita su propio cambio, capacidad para: 1- transformarse y cambiar (enfoque de Daniel Kim) y 2- para construir su propia realidad (enfoque de Peter Senge, Otto Scharmer y Joseph Jaworski) (Fernández, 2007).

En este aspecto se considera que entre la diversidad de enfoques actuales que tratan de optimizar el trabajo de la empresa y mejorar la organización (reingenierías, calidad total, entre otros) la empresa gastronómica debe apostar al enfoque proactivo, manifestando una postura donde las iniciativas en el desarrollo de sus acciones deben estar marcadas por la audacia y la creatividad, siendo esta su manera natural de actuar y comportarse, donde lo permanente y lo estático no exista más.

El número de restaurantes y su representación como sector de restauración dentro de la economía en Ecuador se ha incrementado de manera sostenida a lo largo de las dos últimas décadas. Los cambios socioeconómicos y los resultados que como país se han obtenido en la última etapa lo han situado como uno de los destinos turísticos más apetecidos del continente, lo que parece justificar en buena parte esta tendencia (Quito Turismo, 2014). Debido al entorno empresarial, cada vez más profesional para el área de los restaurantes, resulta esencial para los administradores presentar una oferta gastronómica especial para una clientela cada vez más exigente.

La empresa gastronómica como toda organización tiene una misión a cumplir en correspondencia con los clientes a servir, la cual radica en la producción y distribución de bienes y servicios, por lo que un elemento fundamental es el cumplimiento de la misión por parte de la empresa, lo que no significa que solo se deba dar respuestas a presiones del medio, sino también debe tomar o coger la delantera en sus procesos a través de proyecciones. De esta forma la pro acción se convierte en un elemento de primer orden en el proceso de planeación de la empresa, no se puede esperar a la caída de las ventas por deficiencias en su producto, la empresa debe anticiparse y mejorarlo. Para lograr que la empresa gastronómica sea rentable y garantice con éxito su permanencia en el mercado sin importar su tamaño (cadena de restaurantes o emprendimiento unipersonal). A pesar de lo que muchos piensan y dan por sentado no solo es suficiente el tener un producto de primera línea, en el mercado actual se hace imposible mantener cautivos a los clientes, para fidelizarlos se necesitan una serie de factores que abarcan desde el sitio donde se ubica el establecimiento, hasta el marketing, pasando por el servicio y el precio de la oferta, elementos que obligan, si realmente se quiere ser rentable y continuar en el mercado, a gerenciar a través de herramientas vitales que permiten anticipar las proyecciones de la empresa, entre las cuales se consideran y recomiendan como imprescindibles: 1- Plan de negocios, siempre antes de comenzar el emprendimiento con la finalidad de precisar su posibilidad de éxito y determinar su progreso; es común ver como determinados restaurantes son abiertos por personas con muy poco o ningún conocimiento del sector gastronómico y

ponen un negocio sin realizar la evaluación necesaria en toda su magnitud, lo que trae aparejado que la vida de estos negocios sea mínima. 2- Monitoreo, que se debe desarrollar en funciones, el cual se constituye en un instrumento de gestión que permite conocer el funcionamiento de la empresa, partiendo que el producto que ofertan los restaurantes tiene características propias (elaboración, frescura, presentación, precio, entre otras) todas de muchas importancia. 3- Adopción de la calidad como elemento principal de todo servicio prestado al cliente, el cual hoy en muchos casos, más que el precio, el cliente tiene en cuenta la calidad del producto y servicio. 4- Capital humano, auditando de forma permanente su eficiencia. El recurso humano en la actividad gastronómica es de notable rotación por lo que muchas veces el capacitarlos se transforma en un gasto importante, lo que se convierte en una desventaja.

Retomando el concepto de Peter Senge sobre aprendizaje se comparte el mismo criterio de otros investigadores, precisando como en este se aprecia su proyección hacia el enfoque proactivo en la empresa, el cual se evidencia, cuando plantea que el aprendizaje es la vía que posibilita al individuo instaurar su realidad y su futuro, quedando claro que el concepto sobrepasa la visión únicamente adaptativa, al no verse el aprendizaje como un medio para la adaptación del individuo en su entorno. Esta perspectiva del aprendizaje extrapolada al plano organizativo es concebida por este mismo autor como la organización que aprende, utilizando el sinónimo de organización inteligente, la cual define como:

"... organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (Senge, 1992: p 11), con un significado básico: "...una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización, no basta con sobrevivir. El "aprendizaje para la supervivencia", lo que a menudo se llama "aprendizaje adaptativo" es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el "aprendizaje adaptativo" con el "aprendizaje generativo", un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa" (Senge, 1992, p 24), precisando que: "Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla" (Senge, 1992, p22).

Queda claro para Senge que la organización que aprende no solo tiene capacidad para adaptarse sino que además posee la capacidad para brindar a sus integrantes la contingencia de desarrolla su potencial creativo y construir su realidad y su futuro, señalando que las organizaciones tienen limitaciones de aprendizaje, barreras que sin duda, deben ser superadas para alcanzar el anhelado aprendizaje organizacional (Senge; 1995) y precisa que para construir una organización con capacidad de aprendizaje se necesitan una serie de principios "Disciplinas del Aprendizaje" (Senge, 1990; Senge et al., 1994) y propone un modelo encaminado a entender la manera en la cual una organización normal alcanza su transformación a organización inteligente, a través de cinco elementos. 1-Dominio personal, 2-Modelos mentales, 3-Visiones compartidas, 4-Aprendizaje en equipo y 5-Pensamiento sistémico, donde estas cinco disciplinas se transforman en clave que posibilitan el aprendizaje tanto grupal como individual. Analizando dichos elementos puede sintetizarse como: 1- las disciplinas dominio mental y modelos mentales son imprescindibles para asegurar el aprendizaje en la organización desde lo individual, 2- la visión compartida y trabajo en equipos facilitan el aprendizaje desde lo colectivo y 3- el pensamiento sistémico es el que permite desde lo individual y grupal el salto al aprendizaje organizacional. Convirtiéndose esta perspectiva en el elemento de mayor relevancia en las aportaciones de Senge (Aramburu 2000). Otros autores hacen referencia también a que no hay aprendizaje sin

comunicación precisando cómo los problemas de aprendizaje y comunicación están íntimamente ligados (Maturana, 1998).

Para concluir es importante tomar lo planteado por Fernández (2007) quien precisa que: "El aprendizaje es una manera de aumentar las competencias, la capacidad de acción de hacer posible lo imposible, pero es también una acción que requiere en si misma competencias propias" (p12).

Es trascendental que la empresa gastronómica se ponga a tono, es necesario que se actualice, es ineludible su cambio, esto si quiere conservar su estabilidad en el mercado y ser rentable, el momento actual solicita de manera urgente su renovación, su profesionalización, lo que se justifica en las características que marcan el entorno empresarial actual, el que se rige por la propensión a la globalización donde se es participe a cada momento del crecimiento, la mejora, el progreso y la internacionalización de las compañías, así como del surgimiento de redes de alta complejidad en materias de investigación, asistencia e información; las que brotan a todos los niveles de las empresas sin distinción del sector al que pertenezcan. La empresa se ha visto en el transcurso de la historia en la necesidad de ir modificando su aspecto y enfoque, como solución a la evolución de las organizaciones en su resuelto ajuste a las rápidas y complejas transformaciones que se originan en el campo ambiental, legal, político, económico y sociocultural. En el mundo empresarial para ayudar y favorecer el logro de sus objetivos estratégicos ha tenido que buscar mecanismos y herramientas que le posibiliten la obtención de claras y duraderas ventajas competitivas, objetivo clave en la empresa contemporánea.

Si en sus inicios la orientación básica estaba encaminada hacia el incremento de las ventas, concretándose en el mero hecho de la transacción comercial (cuanto quedaba al final del día en la caja registradora), hoy esta orientación se centra en la importancia de exceder la transacción a partir de lo necesario que resulta localizar dispositivos e instrumentos que ayuden a programar, iniciar y crear relaciones sólidas entre la empresa y sus stakeholders, quienes a lo largo de los años se han transformado en el elemento imprescindible del sistema. Todo lo cual demanda el surgimiento de una nueva empresa en constante aprendizaje, "El nuevo modo de hacer empresa" (Fernández, 2007, p 13).

- **Contribución del benchmarking al cambio como herramienta de aprendizaje organizacional.**

Es notoria la importancia que guarda esta herramienta de gestión empresarial con el aprendizaje, el cambio y la cultura organizacional, lo que se respalda en múltiples y recientes investigaciones realizadas por estudiosos del tema, las cuales serán tomadas de apoyo para este trabajo como ejemplos las realizadas por Amponsem (1991) y Fernández (2007), cuyas aportaciones son relevantes para el presente trabajo. Investigaciones doctorales en las cuales sus autoras referencian de manera directa o indirecta al benchmarking como una de las vías para la obtención de información de la empresa, lo cual convierte a esta herramienta en uno de los eslabones principales del aprendizaje, el cambio y la cultura organizacional.

Amponsem (1991), investigadora Canadiense quien en su trabajo de tesis doctoral propone un modelo que define cinco etapas o fases, en función de las cuales el proceso de aprendizaje organizativo debe iniciar por la concientización y predisposición de los integrantes de la organización, quienes según se interpreta de la autora deben estar preparados para dar inicio al esfuerzo de aprender, luego del cual necesitan de las vías para obtener información la que será sintetizada y codificada para su posterior gestión y almacenamiento. Entre una de sus etapas o fases, Amponsem refiere a la que llama colaboración formalizada, fase en la que hace referencia entre otras herramientas al benchmarking, proceso que actualmente, se hace común, contando con la interacción

entre organizaciones, competidoras o no, las que participan en proyectos conjuntos que incluyen el compartir información entre ellas, con base en la confiabilidad y el respeto (Aramburu, 2000).

Fernández (2007), investigadora Argentina quien en su trabajo de tesis doctoral propone a partir de un modelo de aprendizaje el cambio profundo para empresas locales, refiere en su trabajo el aprendizaje como una forma de incrementar las competencias de la empresa y hacer posible lo imposible, declarando que el énfasis debe centrarse en "aprender a aprender", competencia de la cual nacen el resto de competencias, Fernández sitúa a la empresa de la sociedad del aprendizaje como empresas que aprenden, empresas expertas, destacándose entre una de las experticias a las que hace referencia, aquella relacionada con el aprendizaje de las mejores prácticas de otras empresas, al mismo tiempo en su investigación se puede constatar que al reseñar a las transformaciones en el carácter del trabajo, específicamente el trabajo reflexivo de aprendizaje plantea:

"...Es necesario que conozca cómo lo hacen otras empresas (especialmente los competidores) para detectar las mejores prácticas y aprender de ellas...." (Fernández, 2007, p. 15).

Como se puede apreciar ambas autoras en sus investigaciones refieren atributos que propician y necesitan la aplicación del benchmarking como herramienta de aprendizaje organizacional, herramienta a la que se hará referencia a continuación a modo de determinar su pertinencia en el aprendizaje, en el cambio y la cultura organizacional.

En función de las investigaciones realizadas se puede precisar la herramienta benchmarking en sus dos formas o variaciones, una de autoevaluación y evaluación del rendimiento de la empresa desde lo comparativo, variación que ha sido de un uso entendido fundamentalmente en Europa gracias al estímulo de consultoras y organizaciones, y la otra como proceso de aprendizaje la que a pesar de los grandes beneficios que brinda, ha sido relegada a un plano inferior, situación que es motivada por considerarse los recursos intangibles como críticos para el perfeccionamiento de la organización, lo cual se convierte en el talón de Aquiles para aquella organización que quiera fortalecer o desplegar el benchmarking en la empresa.

El benchmarking a pesar de ser una herramienta de uso bastante extendida no cuenta hasta el momento con una definición universal ni con la anuencia en cuanto a su alcance y contenido, lo que origina que la metodología y la ordenación con que se cuenta no esté aseguradas. Autores reconocidos en esta temática referencian lo difícil de poder crear una definición de benchmarking y de sus formas variadas, lo que constituye un desafío visto desde lo teórico y lo práctico, que se justifica por su naturaleza de ser un fenómeno y concepto creciente por sí mismo (Spendolini, 1992).

Independientemente del contratiempo antes mencionado desde lo teórico y lo práctico de esta herramienta, en el presente trabajo al hablar de ella se hará referencia al benchmarking extendido como suele ser llamado por los especialistas, considerado como un proceso sistemático y continuo, el cual incluirá contribución entre empresas, aprendizaje de procesos y ejecución de un plan de mejoras, lo que emana en perfeccionamiento profesional, rendimiento e innovación. Será entendido como una herramienta de gestión estratégica la que traerá utilidad para la empresa asumiendo como plataforma el aprendizaje y que como resultado del proceso derivado de la práctica traerá aparejado un grupo de benéficos intangibles, entre los que se destacan: 1-Desarrollo en la capacidad de aprendizaje, 2-Disposición a la innovación, 3-Cambio de cultura, la cual estimulará la creatividad, la participación y la responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, fomentando la participación de los miembros de la organización y creando nuevos canales de comunicación.

El Benchmarking es una herramienta marcada por excelentes resultados como se puede apreciar en las investigaciones y literatura relacionadas al tema, herramienta que está

ceñida por la capacidad de aprendizaje organizativo para la gestión del conocimiento y la disposición de la empresa al cambio, sujetado a la cultura que posea la empresa (Intxaurburu, Ochoa y Velazco, 2007). Donde un plan de mejoras resultado de esta herramienta puede tornarse muy complejo, si no se tiene en cuenta antes de su aplicación, si las propuestas de este están acordes con la ordenación existente en la organización, el modo de dirección y la cultura de la empresa, caso contrario se requiere una adaptación (Fernandez, Mccarthy y Rakotobe 2000), este aspecto tratado por otros autores propone que antes de transpolar prácticas y procesos de una empresa a otra se debe tener muy presente la diferencia entre ellas y sus entornos culturales e institucionales (Warehan y Gerrits, 1999).

Como se ha podido apreciar El benchmarking como herramienta de gestión es dependiente del aprendizaje, el cambio y la cultura organizacional.

CONCLUSIONES

La empresa gastronómica hoy necesita de un nuevo proyecto empresarial. Su exposición a los progresos producidos en: ciencia, tecnología, innovación, nuevas disciplinas, nuevos actores económicos, disposición y acceso a la información y al conocimiento; son progresos que producen transformaciones sustanciales en la sociedad en la que está inmersa, por lo que si la empresa gastronómica pretende apostar a un desarrollo estable y a la instauración de ventajas competitivas, debe proyectarse como visión evolucionar a una empresa que aprende, evolución imprescindible para la diferenciación del resto de empresas por similares que estas sean. Es oportuno en el actual contexto para la empresa gastronómica que esta se entienda como una cultura, que se transforma en elemento de ajuste al entorno, el cual agilizará la puesta en práctica de los diversos procesos y objetivos estratégicos, práctica que traerá como resultado la distinción por los clientes de su cultura como un rasgo propio, convirtiendo a la cultura en una ventaja competitiva. Esta perspectiva piensa a la cultura como una metáfora interpretativa de la organización, donde la figura didáctica de la metáfora socorre los estudios organizacionales, los cuales encarnan un reto por la gran cantidad de significados emanados y gama de disciplinas reunidas en ella.

Toda empresa debe tomar como valor indispensable el aprendizaje, el cual es la vía de solución a la realidad imperante en el mundo empresarial contemporáneo. Es importante que los administradores visualicen la necesidad del cambio, a través de un vasto conocimiento e información para la toma de decisiones, siendo imprescindible el aprendizaje. La empresa gastronómica debe apostar al enfoque proactivo, manifestando una postura donde las iniciativas en el desarrollo de sus acciones estén marcadas por la audacia y la creatividad, siendo esta su manera natural de actuar y comportarse, donde lo permanente y lo estático no exista más. Un enfoque proactivo, donde no solo se adecue al entorno, sino que promueva su propio cambio, mostrando su capacidad para transformarse y cambiar, promoviendo en sus integrantes la contingencia de desarrollar su potencial creativo y construir su realidad y su futuro. La organización que aprende tiene capacidad tanto de adaptación como de aprendizaje.

El benchmarking es una vía importante para la obtención de información de la empresa, es una herramienta de gestión estratégica de notable importancia para el cambio y la cultura organizacional que toma como plataforma el aprendizaje. El resultado en el uso de esta herramienta ofrece beneficios intangibles en la capacidad de aprendizaje, la disposición a la innovación y al cambio de cultura que estimula la creatividad, la participación y la responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, impulsando la participación de los miembros de la organización e instaurando nuevos canales de comunicación. El benchmarking como herramienta de gestión es dependiente del aprendizaje, el cambio y la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

Alvesson. E, Berg. P. (1992). Cultura corporativa y simbolismo organizacional: Una visión general. Walter de Gruyter.

AMPONSEM, H. (1991). Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks. Tesis Doctoral. Queen's University at Kingston. Canadá.

Fernández Gatti, M.A. (2007). Empresas de Rosario: Un modelo de cambio basado en el aprendizaje. Tesis doctoral del Doctorado en Administración Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario. Argentina.

Ford, R. y C. Heaton (2001). Atención al cliente en los servicios de ocio. 1ª. Edición. Paraninfo, Madrid.

Intxaurburu, M. G; Ochoa, C. y Velasco, E. (2007), ¿Es el Benchmarking una herramienta de aprendizaje organizacional? En varios, XX Congreso Anual AEDEM: "Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa" (pp. 18-32). Palma de Mallorca: AEDEM.

Lucas, A., y García, P. (2002). Sociología de las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Maturana, H. (1998) "Biología del Conocer y el Lenguaje: Fundamentos para una nueva cultura empresarial". Universidad de Chile, Facultad de Ciencias

Montoya, A., Castellanos, O. & Montoya I. (2004). La Gerencia. Genética: Una Metáfora Biológica Aplicada A La Gestión De La Biotecnología. En: Revista Innovar, Julio – Diciembre. No.24, 93-104.

Morgan, G (1998) Imágenes de la organización Madrid: RaMa.

Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. Alfa omega, México.

Nekane Aramburu, G. (2000). Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto. San Sebastián, Dodgso.

Peter Senge. (1995). La quinta disciplina en la práctica. España. Editorial Granica.

Quito Turismo. (2014). Quito. Recuperado el 1 de enero de 2016 de Centro Histórico: <http://www.quito.com.ec/que-visitar/centro-historico>.

Robbins, Stephen P. (2004), Comportamiento organizacional, 10ª Ed. México, Pearson – prentice Hall.

Rodríguez, Mansilla D. (2001), Gestión Organizacional: Elementos para su estudio, Ediciones Universidad Católica de Chile.

Sánchez, R. y Heene, A. (1997): Strategic Learning and Knowledge Mangement John Wiley and Sons. Nueva York.

Schein E. (1992) Organisational Culture and Leadership (2nd ed.) Jossey-Bass.

Schein, E. H. 1988. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Senge, P., Roberts, C. Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A (1994) La quinta disciplina en la práctica (1º Ed. En castellano) Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Senge, P., Roberts, C. Ross, R., Smith, B. y Kleiner, A (1994) La quinta disciplina en la práctica (1º Ed. En castellano) Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Senge, P; Scharmer, C.O; Jaworski,J; Flowers, B (2004) Presence: Human Purpose and the field of the future EEUU: SOL.

Senge, Peter (1990) La quinta disciplina (4º Ed. En castellano) Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.

Senge, Peter (1990) La quinta disciplina (4º Ed. En castellano) Barcelona: Ediciones Juan Granica S.A.

Spendolini, M. J. (1992). The Benchmarking Book, Amacon, New York.

THEVENET, M. (1992) -Auditoria de la Cultura Empresarial. Díaz de Santos. Madrid.

Wareham, J. Y. Gerrits, H (1999) De-contextualising competence: can business best practice be bundled and sold. European Management, Vol 17 No 1 pp. 39-49.