

“Propuesta de Alianza Estratégica entre el Sector Académico y Sector Económico, para el Intercambio y Mutuo Beneficio”

Cómo acercar a Los Estudiantes a La Realidad y Mejorar Los Procesos de Negocios en Las Pequeñas y Medianas Empresas del País.

Investigación para optar al título de Comunicadora Social con Énfasis en Organizacional

Isabela Mejía Burckhardt

Paula Santamaria Berger

Dirigido por:

Daniel Guillermo Valencia Nieto

Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Comunicación y Lenguaje.
Carrera de Comunicación Social. Énfasis en Comunicación Organizacional

Bogotá D.C, 8 de Junio de 2010

ARTICULO 23, RESOLUCION # DE 1946

"La universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará por que no se publique nada contrario al dogma y la moral católica y por que las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vean en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia."

Gracias por todos estos años de apoyo y dedicación hacia el esfuerzo y empeño emprendido en la carrera.

Daniel Valencia

Gracias no sólo por el apoyo constante hacia esta investigación sino al conocimiento que nos ha brindado durante toda la carrera, agradecemos su paciencia y empeño hacia el aporte de sabiduría y conocimiento que nos ha otorgado.

De

Isabela Mejía Burckhardt

Paula Santamaria Berger

Bogotá D.C. 4 de Junio de 2010

Doctor
Jurgen Holberck
Decano Académico
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y LENGUAJE
PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
Ciudad

Apreciado Doctor:

Por medio de la presente hacemos entrega formal del trabajo de grado “PROPUESTA DE ALIANZA ESTRATÉGICA ENTRE EL SECTOR ACADÉMICO Y EL SECTOR ECONÓMICO, PARA EL INTERCAMIBO Y MUTUO BENEFICIO”, con la que optamos por el título de Comunicador Social, con énfasis en comunicación organizacional.

Agradecemos su atención

Isabela Mejía Burckhardt
c.c. 1107035112

Paula Santamaría Berger
c.c 53935126

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
MARCO TEÓRICO.....	10
TRABAJO DE CAMPO.....	26
PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	42
CONCLUSIONES	58

INTRODUCCIÓN

Tras haber cursado ya más del 90% de la carrera de Comunicación Social, en la Pontificia Universidad Javeriana, es inevitable hacer un balance y analizar lo positivo y lo negativo; lo que nos dejó la carrera, la experiencia en la universidad en general y lo que quizá habría que reforzar o se considere aún puede mejorar. Lo anterior para que, de alguna forma, se pueda hacer una retroalimentación a la universidad, con el fin de que esta logre, en caso de ser necesario, reforzar algunos puntos.

En línea con lo anterior, se pueden destacar, entonces, diversas fortalezas que ponen a la carrera de Comunicación en la Javeriana, por encima de otras facultades. Quizá la más importante a destacar es la gran oferta de énfasis o enfoques que dan a la comunicación. Teniendo en cuenta que la carrera ofrece seis áreas diferentes de profundización, basadas en las diferentes formas en las que un comunicador se puede desempeñar en el mundo laboral, la universidad le ofrece al estudiante una amplia gama de espacios en los que se puede desarrollar, según sus intereses y aptitudes. Es importante resaltar que esta posibilidad no la ofrecen, de forma tan completa, las demás universidades en el país que ofrecen esta carrera.

Por otro lado, la universidad cuenta con salas y equipos de última tecnología, para apoyar el proceso de aprendizaje y desarrollo del estudiante: salas de edición de radio y audiovisual, espacios y equipos para grabación y computadores, entre otros. También cuentan con un equipo de docentes calificado, muchos de ellos con amplia experiencia, en temas particulares. Otros docentes cuentan con amplio recorrido académico y gran experiencia en el mundo laboral. Esto sin contar el gran valor y respaldo que da a la carrera pertenecer a una universidad como lo es la Javeriana, que tiene una amplia tradición y prestigio, un fuerte respaldo financiero y un trayectoria de muchos años en el país.

Es importante reconocer los méritos y cualidades positivas que tiene la universidad. Sin embargo, no se puede dejar de lado las áreas de mejora; factores que se deben tener en cuenta para que la carrera pueda ofrecer, cada vez más, un mejor y más completo servicio. En línea con lo anterior, quizás cabe resaltar que la debilidad más grande que se pudo identificar, durante el curso de la carrera y, estando a punto de culminar los

estudios, es la falta de aplicación práctica de los conocimientos teóricos aprendidos en el aula.

A pesar de que existe la preocupación por poner en uso lo que se aprende en clase, se pudo evidenciar que las materias, de carácter práctico, que buscaban aplicar el contenido conceptual, deben reforzar aún más este tema. Frente a esta problemática, se podría considerar que la responsabilidad se puede atribuir, tanto a la universidad como a los profesores. Sin embargo, la mayor responsabilidad se debe atribuir a los mismos estudiantes que, en muchos de los casos, no buscan darle una proyección real al conocimiento que se les imparte en el aula de clase. Es responsabilidad de los maestros impartir el conocimiento y brindarle a los estudiantes las herramientas necesarias para que desarrollen los conceptos y los pongan en práctica; pero la adecuada ejecución depende totalmente del estudiante.

El maestro puede participar activamente en el proceso de motivación del estudiante frente al contenido, haciendo de su clase un espacio activo y didáctico, que se rija por la participación y la acción, encaminada a aplicar el conocimiento y darle un uso más práctico. Sin embargo está en el estudiante apropiarse de este conocimiento y aplicarlo para el uso en su vida personal y profesional, con el fin de ir incursionando en el mundo laboral, con elementos que le den valor a su propuesta de trabajo.

Por haber vivido esta problemática de primera mano, sabíamos que muchas veces, por falta de información y de opciones, los estudiantes a la hora de seleccionar una empresa para hacer los trabajos de aplicación de conceptos, recurríamos a empresas familiares, organizaciones que encontrábamos por internet o incluso empresas de alguna persona conocida por alguno de los miembros del grupo.

Todas las opciones anteriores son válidas y pueden ofrecer, en muchos de los casos, un gran aprendizaje para el estudiante. Sin embargo, en la mayoría de los casos suele traducirse en un esfuerzo que no da mayores frutos, ya que la organización muchas veces no requieren de este trabajo. Por el contrario, suele verse algunas veces como si la organización estuviera haciendo el favor al estudiante de suministrarle la información y el tiempo para que este haga su trabajo. Esto sin contar que, en algunas ocasiones, la empresa seleccionada ni siquiera está dispuesta a colaborar con el estudiante.

En otros casos, las directivas de la organización ni siquiera saben que los estudiantes están realizando un trabajo relacionadas con esta.

Del mismo modo se ven casos en los cuales la empresa es escogida por internet y no existe la más mínima interacción real entre el estudiante y la empresa. Esto hace que la retroalimentación por parte de cada uno de los que interactúan en el proceso nunca se dé. En situaciones como las que se exponen anteriormente, la interacción entre las partes es muy limitada o nula y el provecho que obtiene, tanto la organización como los estudiantes, es poco. Los estudiantes no reciben la atención y la información suficiente, que garantice un proceso de aprendizaje completo y las organizaciones no pueden aprovechar y poner en uso una propuesta, desde la visión fresca y novedosa de un estudiante, que puede brindar una teoría clara y al día.

También debemos tener en cuenta que hay muchas organizaciones que no pueden pagar los servicios que ofrece un comunicador, están desaprovechando todos los beneficios que trae el saber utilizar este trabajo que, en la mayoría de los casos, es de muy alta calidad y pertinente para contribuir a resolver los problemas que tenga la organización. Por el lado del estudiante, este puede recibir todos los beneficios que trae el trabajar de la mano con una organización real y viva, que está dispuesta a colaborarle y a compartir sus conocimientos e información. Una organización que esté comprometida con el desarrollo de los estudiantes puede facilitar el proceso de hacer que las materias tengan mayor valor práctico para los estudiantes. Esto permite también que se puedan aproximar a la realidad laboral que los espera, con mayores herramientas, lo cual hace la diferencia, a la hora de realizar un trabajo con fines académicos.

Lo anterior, sin dejar de lado los beneficios que trae una iniciativa como esta para la Universidad, particularmente para la carrera de Comunicación Social. El poder ofrecer esta posibilidad, como parte de su propuesta para nuevos estudiantes, brindándoles una formación más integral que conecte los conocimientos de base teórica con una sólida y organizada aplicación real de los conceptos aprendidos, la destacaría entre las otras universidades que ofrecen este programa de estudios.

Concretamente, esta idea para desarrollar la tesis de grado surgió accidentalmente, por decirlo de alguna forma. En séptimo semestre, tuvimos la oportunidad de cursar Audiovisuales para la Organización; materia totalmente práctica, que nos permitió

desarrollar los conocimientos técnicos y tecnológicos del mundo audiovisual, por medio de la creación de piezas para uso organizacional. Cuando nos disponíamos a crear la pieza para el trabajo final del curso, el profesor explicó que íbamos a trabajar con ONGs, que él había contactado previamente, con el fin que nuestro trabajo no quedara archivado u olvidado, sin que nadie pudiese sacarle provecho y darle un uso.

En ese momento y, conectándonos con la necesidad que habíamos identificado previamente, de dar más peso práctico al conocimiento académico que recibíamos, se nos ocurrió hacer de nuestra tesis una propuesta concreta, que contribuya a subsanar en alguna medida esta necesidad. Pensamos que contábamos con todos los elementos para hacer una propuesta de solución, que beneficiaría a todas las partes involucradas: acceso a las directivas y al pensum de la universidad, conocimiento de los procesos y procedimientos de la misma y de cuáles eran las materias prácticas, que podían sernos útiles para realizar esta propuesta.

Así mismo, sabíamos que era una iniciativa que podría beneficiar a muchas partes: a los estudiantes les brindaría la posibilidad de adquirir el conocimiento práctico que necesitan reforzar mientras hacen la carrera, a las organizaciones escogidas para trabajar, ya que muchas veces no pueden costear el trabajo de un comunicador, estas recibirían de forma gratuita el trabajo realizado, en conjunto con los estudiantes. Finalmente, el beneficio que recibiría la Universidad se traduciría en que contaría con un elemento más para poder seguir ofreciendo educación de aún mayor calidad e integralidad.

El proceso de poner en acción esta propuesta se fue gestando, a medida que íbamos dando forma al proyecto. Una vez sabíamos que este era nuestro enfoque y habíamos definido ya el objetivo del trabajo, nos decidimos por el sector productivo con el cual trabajaríamos: el sector de alimentación. Escogimos trabajar con cinco restaurantes, pequeños, que se ajustaban al perfil del negocio que habíamos definido previamente (microempresas con pocos recursos), los cuales se verían más beneficiados con esta propuesta, sobre todo considerando que no cuentan con el apoyo financiero para pagar por servicios de comunicación.

Con este sector, aparte de lograr que se ajuste a nuestras necesidades, contábamos con un contacto directo. El propietario de uno de los restaurantes, escogidos para trabajar, es nuestro conocido y, a su vez, él tenía contacto directo con los propietarios de los otros

cuatro restaurantes que se escogieron. Esto contando con que todos quedan ubicados en el mismo sector y que sus propietarios comparten, además de una amistad, algunos de los gastos y áreas comunes. Lo anterior hizo que fuera fácil acceder a las fuentes primarias de información y que la recopilación de la información para el diagnóstico realizado, tuviera toda la supervisión y apoyo de los propietarios de cada uno de los negocios. Además, todos ellos expresaron su deseo de participar de esta iniciativa y de recibir el trabajo que los estudiantes pudieran realizar con sus negocios. Todos eran muy conscientes de su valor y que ellos tampoco se encuentran en la capacidad de costearlo.

Contando entonces con todo el apoyo e interés de las principales fuentes de información, que dan forma a esta investigación, pasamos a realizar la propuesta. Para materializar la propuesta de tesis de grado, se determinaron las siguientes partes centrales del mismo: un marco teórico, que contiene la base conceptual de esta investigación resaltando, principalmente, los conceptos de Capital Social y Redes Sociales, que son de vital importancia a la hora de hablar de alianzas estratégicas de mutua colaboración. La siguiente sección de este trabajo de grado es el trabajo de campo: un espacio en el cual se refleja toda la investigación que se realizó y se pudo ver en el concepto de la práctica; la realidad reflejada de los cinco restaurantes con los que se está trabajando. La siguiente parte que conforma este trabajo es la propuesta estratégica que, tras haber hecho la respectiva investigación para diagnosticar las debilidades u oportunidades de mejora que tiene cada uno de los restaurantes, propone estrategias para contrarrestar las falencias detectadas. La propuesta para el plan de estudios, por su parte, es un acercamiento para evaluar la viabilidad de esta propuesta y su aplicación, tanto a otros negocios de otros sectores, como a otras carreras que ofrezca la Universidad. Finalmente, se destacan las conclusiones. Estas buscan acercar los conceptos más representativos del marco teórico (Capital Social y Redes Sociales) a los hallazgos que se identificaron en la investigación y trabajo de campo realizados. Lo anterior tratando de dar respuesta a la pregunta: ¿De qué manera puede la alianza de mutua colaboración, entre el sector académico y el productivo, elevar el capital social de las organizaciones? Esto considerando el gran valor que tiene dicha alianza para los estudiantes y para la universidad, a nivel de aprendizaje.

De acuerdo a la siguiente estructura se realizó esta investigación, que pretende buscar integrar el sector productivo con el sector académico, para lograr una alianza estratégica de mutua colaboración y beneficios.

MARCO TEORICO

Con el fin de contextualizar esta propuesta, que pretende crear una alianza estratégica, de mutua cooperación, entre la Facultad de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana, y el sector productivo (cinco pequeños restaurantes), es pertinente contextualizar la terminología alrededor de la cual se pretende crear esta propuesta. Lo anterior considerando que se pretende crear una alianza, que tenga como objetivo final incrementar el capital social, en ambos sectores con los que se trabajará. Se pretende analizar el efecto positivo que tendrá esta alianza, y determinar si este acuerdo de mutua cooperación, puede contribuir a la creación de Capital, para ambos sectores. Para lograr lo anterior es primordial, por tanto, entender ¿qué es Capital Social? Y ¿qué son Redes Sociales?, teniendo en cuenta también ¿qué sustentación teórica previa existe sobre Capital Social?, desde la perspectiva de la Comunicación Organizacional.

Para crear dicha contextualización, se debe primero definir qué significa el termino, Capital, desde los diferentes puntos de vista, sociales y humanos. Para esto se tendrán en cuenta diversas definiciones, sugeridas por teóricos en las ciencias sociales que, al trabajar sobre un tema como el capital social, que lleva siendo discutido en el ámbito intelectual un poco más de diez años, ofrecen diversas interpretaciones, como también factores a resaltar y mejorar. Esto para lograr dar un mejor y más profundo entendimiento de lo que realmente significa el capital social y su impacto sobre las sociedades.

Para entender el significado del capital social, se debe resaltar primero que existen otros tipos de capital, los cuales es importante definir brevemente, para poder distinguir unos de otros. Según el Banco Mundial (Klikberg, 2000, p. 6) existen cuatro tipos de capital: el capital construido, que es generado por el hombre y contempla varios tipos de capital, como lo son el capital de infraestructura, el capital financiero y el comercial. Por otro lado está el capital natural, que se refiere a los recursos naturales con los que cuentan las naciones. Por su parte, el capital humano, que se ve determinado por el nivel general de bienestar de las poblaciones. Finalmente esta el capital social, que se considera uno de los descubrimientos más recientes, en el ámbito de las ciencias sociales.

Una primera aproximación para entender este último concepto, se puede lograr a través de algunas breves definiciones, sobre lo que algunos teóricos entienden por capital social: Según **Jairo Cifuentes y Angélica Quiroga (2008)**, autores de *“La educación superior generadora de capital social”*, el concepto de capital social parte de una visión “básica”, entendido como el activo que pertenece a un individuo y que se expresa en las relaciones y conexiones sociales, que pueden servirle de soporte o de apoyo, a lo largo de sus propósitos y objetivos. Por otro lado, las relaciones entre las personas son consideradas también como una forma de capital; el capital social, que adquiere la calidad de “riqueza” de una comunidad y la capacidad de acumularse, por medio de procesos de inversión que contrarrestan, a diferencia del capital físico, su depreciación (Cifuentes, 2008, p. 15). Para sustentar esta postura, estos autores se valen de otras definiciones teóricas sobre el tema de capital social, que plantean su fundamento en la habilidad que tienen las personas para asegurar unos beneficios, en virtud de su vinculación a una red social o a una estructura social (Portes, citado por Cifuentes, 2008, p. 13). Según lo anterior, el capital social lo configuran los amigos, colegas y contactos, en general, a través de los cuales una persona genera oportunidades para usar su capital financiero y humano (Burt, citado por Cifuentes, 2008, p. 15). Este es un proceso por medio del cual un actor social crea y moviliza su red de conexiones, entre y dentro de las organizaciones, para obtener acceso a los recursos de otros actores sociales (knoke, citado por, Cifuentes, 2008, p.14).

La evolución del concepto de capital social propone un “estiramiento” del mismo. Bajo este mismo orden de ideas, el capital social pasó de ser considerado como un activo, relacionado directamente con las personas, para transformarse en un atributo de la comunidad, dándole una visión colectiva al término (Cifuentes, 2008, p. 14). El capital social es entonces la habilidad que tienen las personas para trabajar conjuntamente en grupos y organizaciones, en pos de propósitos comunes (Fukuyama, citado por Cifuentes, 2008, p. 15), donde constituyen capital social precisamente aquellas características de una organización social, tales como redes, normas y grado de confianza. Estos factores facilitan la coordinación y la cooperación para el mutuo beneficio (Putman, citado por Cifuentes, 2008, p. 15).

Así mismo, el capital social también puede ser entendido como los medios y los procesos, voluntariamente desarrollados, dentro de la sociedad civil, que promueven el desarrollo de la colectividad como un todo (Thomas, citado por Cifuentes, 2008, p. 13). Su propósito también es

poder ofrecer beneficios, individuales y grupales, focalizados por el uso del capital. Esto se logra explicando y analizando desempeños políticos y económicos, a nivel local, regional y nacional (Cifuentes, 2008, p. 15). El Capital social propone establecer actividades coordinadas, donde los participantes logren cumplir más actividades en menos tiempo, al partir de los recursos de capital. Esto tiene como objeto el recudir el nivel de aportaciones necesarias, para producir un resultado conjunto. De esta forma, se logra mayor productividad si se concuerda el desarrollo de las actividades (Cifuentes, 2008,p. 14).

Esta primera aproximación, para definir el concepto de capital social, debe ser complementada con unas teorías más detalladas, que logren contextualizar, en mayor medida, lo que significa el capital social y su conexión directa con el objetivo de esta investigación. Se tendrán en cuenta otras definiciones, resaltando, principalmente, las posturas de: **James Coleman, Francis Fukuyama, Robert Putman, y Pierre Bourdieu**. Este último es especialmente relevante a la hora de tratar este tema, ya que ofrece una perspectiva muy completa del capital social.

En primer lugar, se tendrá en cuenta la perspectiva que ofrece **James Coleman (1990)**, uno de los grandes teóricos sobre capital social. Coleman aborda esta temática desde un punto de vista psicológico, analizando el capital social, como un componente de gran importancia para crear capital humano. Esto lo corrobora poniendo como base la familia, donde, según sus experimentos, el capital social tiene una fuerte influencia, en el resultado académico de los jóvenes.

Según sus hallazgos, los estudios asocian el alto capital social con un desarrollo elevado, a nivel académico. Coleman afirma que estos individuos también desarrollan mayores estudios y logros, a lo largo de sus vidas. En base a estas experimentaciones, el autor define el capital social como "... la capacidad de los individuos de trabajar junto a otros, en grupos u organizaciones, para alcanzar objetivos comunes..." (Coleman,1990,p .1349) Esto acompañado de una continúa renovación, con el fin de evitar su desgaste. Para este punto se debe tener en cuenta que la sociedad es responsable de incrementar su capital social, apoyándose en instituciones, tales como la familia. Bajo esta misma línea, se ve la importancia que este autor le da a la institución familiar, a la hora de crear capital social. Coleman hace énfasis en el gran rol de control social, que ejerce, en dicho proceso, el

núcleo familiar, ya que éste cuenta con capital financiero, contrarresta falencias y deficiencias de los individuos, y tiene el capital humano y social.

Es evidente entonces la gran importancia que Coleman da a la familia, como el ente creador de capital social. Sin embargo, no es el único. Siendo el capital social un elemento de vital importancia para el desarrollo, se han identificado ciertas instituciones sociales, que contribuyen a la generación y aplicación del mismo. Las investigaciones realizadas sobre el tema, han establecido que la familia es una de las instituciones más importantes, a la hora de hablar de capital social, ya que ejerce una fuerte influencia positiva en dichos procesos. Diversos estudios que cita el teórico Bernardo Kliksberg, en “Capital Social y Cultura: Claves Olvidadas para el desarrollo” (Kliksberg, 2000, p. 6) hacen referencia a familias, en Estados Unidos, que han sido analizadas por expertos. Los resultados de dichos estudios arrojan que las familias “incompletas” o con un solo padre, presentan mayores problemas. Se pudo observar que, en la mayoría de los casos, los hijos reflejaban más actitudes asociales. Los investigadores que se han dedicado a analizar el comportamiento, dentro de éste núcleo, concluyen que los espacios familiares facilitan estrategias para su propia supervivencia y la gestación misma del capital social. Esto se debe a que las familias se involucran y cuidan a sus hijos. De ahí entonces surge el rol de la familia y su vital importancia para la cohesión social, al ser un ente que facilita los contactos interpersonales, afirma las identidades, e incrementa el grado de confianza de las personas.

Coleman también ofrece una perspectiva desde dos ángulos diferentes, desde los cuales se puede apreciar el capital social: el nivel individual y el colectivo. A nivel individual, Coleman expresa que el capital social tiene que ver con el nivel de integración social del individuo y su red de contactos sociales. Esto implica necesariamente una habilidad para relacionarse, las expectativas de reciprocidad y los comportamientos confiables. A nivel individual, el capital social afecta la efectividad. Sin embargo, también es considerado como un bien colectivo, para mejorar la calidad de vida de las diferentes comunidades. Este autor se enfoca en la importancia que tienen la vida social y las obligaciones compartidas, al igual que en seguir las normas sociales, estableciendo relaciones de confianza. Debido a esto, plantea que el capital social es una especie de recurso social, de carácter informal, que une a las personas y les ayuda a establecer reglas y castigos.

Plantea que este capital es más fuerte si la sociedad es sólida y cuenta con la fortaleza que le dan las relaciones entrelazadas de sus miembros (Gómez y Góngora, 2004, 19 de Abril, p. 7)

Otro de los teóricos reconocidos en el tema de capital social es **Francis Fukuyama** (Kliksberg, 2000, p. 10), quien afirma que las sociedades y los gobiernos deben buscar altos niveles de confianza, valores y normatividades, que se conserven y se alimenten. Esto con el fin de facilitar la vida en sociedad. Su visión sobre este tema se enfoca también en las organizaciones, considerando factores tales como el propósito que cumple una organización, la comprensión y el nivel de pertenencia que tienen de ésta sus empleados y públicos. Lo anterior considerando que, para Fukuyama, como para otros teóricos sociales, el capital social trabaja con factores de confianza. Para sustentar esta teoría, Fukuyama se basa en experimentaciones realizadas, que determinan el nivel y estructuras de confianza, de diversas naciones, resaltando las diferencias que manifiestan. Esto con el fin de determinar y facilitar las transacciones, y poder estructurar mecanismos para resolver conflictos y generar espacios de consenso.

A diferencia de otros pensadores, Fukuyama se preocupa por abordar la estrecha relación que existe entre el nivel de capital social y el nivel de ingresos de las personas. En línea con los experimentos que se nombraron anteriormente, el pensador explica esta relación de la siguiente manera:

La falta de sociabilidad espontánea, se vuelve más pronunciada cuanto menor es el nivel económico, debido a la relación causal entre la incapacidad para la cohesión y la pobreza. Resulta difícil organizar a la clase pobre urbana en grupos de cualquier tipo, incluso con objetivos económicos de corto plazo, como, por ejemplo, una huelga en el pago de alquileres. A medida que se va descendiendo en la escala económica, los grupos sociales que van más allá de la familia son cada vez más escasos, y, además, las familias mismas comienzan a desintegrarse con mayor rapidez. Este sociólogo también sugiere una vinculación entre diferentes comunidades étnicas dentro de una sociedad y el capital social. (Fukuyama, citado por Gómez y Góngora, 2004)

Otra propuesta sobre capital social la expone **Kenneth Newton (1997)**, quien ve el capital social desde una perspectiva subjetiva. Afirma que está compuesto de valores y actitudes que influyen en la forma en que las personas se relacionan entre sí. Esto tiene que ver con el nivel de confianza, normas de reciprocidad, actitudes y valores, que contribuyen a la resolución de conflictos y competitividad, para conformar relaciones de cooperación y mutua colaboración. Bajo esta misma línea, **Stephan Baas (1997)**, habla de la cohesión social, relacionada con las diversas formas de gobierno, expresiones culturales y comportamientos sociales. Todos estos factores hacen que una sociedad y un estado sea

más cohesivo, generando redes de confianza, buenas prácticas gubernamentales y equidad social. Según Baas, el capital social tiene un papel definitivo a la hora de estimular la solidaridad. Por su parte, **James Joseph (1998)** indica al capital social como un conjunto de ideales, instituciones y arreglos sociales, que se fundamentan en encontrar voces y movilizar las energías, hacia causas comunes. Se plantea como redes sociales, que se basan en principios de confianza, reciprocidad y normas de acción.

Una visión crítica del capital social la ofrece la teórica **Margaret Levi (1996)** que, apoyándose en las posturas de Robert Putman, resalta la necesidad de dar mayor importancia a las vías, por medio de las cuales se puede favorecer la creación de este tipo de capital. Ella considera que la relación con el Estado, para la creación de capital social, es sumamente importante, ya que contribuye a la creación de mecanismos alternativos, para la formación y uso de este capital. Bajo esta misma perspectiva, **Ismail Serageldin (1998)** también resalta que el capital social es relevante para el desarrollo. Sin embargo, considera que se deben crear consensos frente a la forma en que éste contribuye al desarrollo. Resalta que aun existen inconsistencias frente a cómo puede ser generado y utilizado este valioso recurso.

Finalmente, frente a la contextualización teórica sobre capital social, se tendrán en cuenta las posturas de **Pierre Bourdieu (1995)** con sus textos, *Respuestas por una Antropología Reflexiva*, *La Distinción*, *Criterio y Bases Sociales del Gusto* y *Poder, derecho y clases sociales*, principalmente. Este pensador es uno de los más importantes a tener en cuenta, a la hora de hablar de capital social, ya que fue el primero en clasificar el capital social en tres tipos: el capital económico, que se construye con dinero, el capital cultural, que se puede definir con el nivel de educación que poseen las personas y los gustos. Finalmente, Bourdieu clasifica el capital social y lo determina como las relaciones; el conjunto de redes sociales que los individuos movilizan, para obtener un beneficio.

Para Bourdieu, las relaciones son la base del capital social, al cual define como:

...the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationships of mutual acquaintance and recognition –or in other words, to membership in a group- which provides each of its members with the backing of the collectivity-owned capital, a credential which entitles them to credit, in the various senses of the word. (Bourdieu, citado por Gómez y Góngora, 2004, p. 220).

De acuerdo con la anterior definición, el individuo puede ver el capital social como una forma de poder simbólico, que se determina por el nivel y grado de las conexiones que movilice, de forma eficiente. Lo anterior también considerando el volumen del capital. De esta manera, para un actor social, el capital social representa una forma de poder simbólico, determinado en su volumen por *“the size of networks of connections he can effectively mobilize and on the volume of the capital (economic, cultural or symbolic) possessed in his own right by each of those to whom he is connected.”* (Bourdieu, citado por Gómez y Góngora, 2004,p. 221).

En el texto de Pierre Bourdieu, *Respuestas por una Antropología Reflexiva*, tomado de el trabajo de grado *“La Dinámica del Intercambio Comunicativo en el Proceso de Construcción de Capital Social”*, se aborda dicho concepto, alrededor de un enfoque investigativo, en el cual, a partir de la sociología y la antropología, se *“...busca construir una ciencia general de la economía de las prácticas...”* (Bourdieu, 1995, p .10) en donde el intercambio mercantil debe hacer referencia a una forma más de intercambio. Sin embargo, esta definición de Bourdieu, abarca tres conceptos diferentes: el capital económico, el capital cultural y el capital social, el cual también tiene en cuenta el concepto de redes sociales, en conjunto.

Bourdieu, a la hora de efectuar sus análisis sociológicos, valora como capital no sólo el acumulable en forma de moneda, infraestructuras y bienes materiales intercambiables. También señala que las prácticas que denomina “de noble corazón”, se asientan también en una base interesada, económica, que permite al individuo la acumulación de un capital, que tiene que ser denominado de otra forma, y que es acumulado de diversas formas: como capital simbólico, en forma de honor, honradez, solvencia, competencia, generosidad y entrega. A su vez, el capital cultural interiorizado o incorporado, se adquiere al interior de la familia o por medio de instituciones. El capital social, por su parte, es determinado y conseguido a través de la red de relaciones que establece un individuo con su entorno. Todos esos capitales, son transformables en capital económico, y viceversa.

Destacando el capital social de entre los demás tipos de capital, que se describieron anteriormente, Bourdieu define este último concepto como las ventajas y oportunidades que obtienen las personas por el hecho de pertenecer a ciertas comunidades, lo cual

contempla factores intangibles como los valores, actitudes, normas, la confianza y la existencia de redes. Este es un tema de suma importancia al hablar de capital social: un sistema de redes, que cada sociedad posee y que se tejen en la cotidianidad: el trabajo, las reuniones sociales o religiosas, el deporte y a través de grupos y congregaciones sociales. Estas redes involucran a diferentes personas con una causa común, permitiéndoles difundir la experiencia y conocimiento acumulados con los demás. Según esto, existen diversas redes, que abarcan un gran número de personas, de diferentes sectores de una comunidad, con diversos intereses.

Con lo anterior en mente, se puede considerar al capital social como la totalidad de los recursos, tanto actuales como potenciales, los cuales deben contar con la base de una red duradera de contactos o relaciones de conocimiento y reconocimiento mutuo. Esto basándose en la pertenencia a grupos particulares, con intereses comunes. La red de relaciones está dirigida a establecer y mantener relaciones sociales que garanticen, a corto o largo plazo, una serie de beneficios. En línea con lo anterior, el capital social se genera gracias a las relaciones de intercambio, tanto simbólico como material, que se establecen. Como lo explica Bourdieu, estas relaciones se institucionalizan y se garantizan, a nivel social, gracias a entes como la familia, una clase social, un establecimiento educativo o un grupo religioso, entre otros.

Las relaciones de intercambio que se establecen y se explicaban anteriormente, son la base del capital social y el nivel y volumen de este depende, según Bourdieu, de la extensión de su red de conexiones y su capacidad de movilizarla. Lo anterior teniendo en cuenta también el volumen de capital, tanto económico como cultural y simbólico, que deben poseer los contactos de dicha red. Esto con el fin de que el impacto de la red sea mayor y más contundente. Cabe resaltar que la institucionalización es muy importante, a la hora de crear y reproducir las conexiones de una red, garantizando así su permanencia y utilidad. Esto se traduce en beneficios, tanto simbólicos como materiales. Bajo este mismo orden de ideas, para poder gestar y reproducir el capital social, se necesita que las personas estén en una constante búsqueda por relacionarse, tratando de mantener activo un proceso de intercambio, que logre la reafirmación y el mutuo reconocimiento. Como bien lo diría Bourdieu, relacionarse es vital para crear capital social.

Citando al teórico José Luís Molina, que retoma en sus estudios los planteamientos de Bourdieu, a la hora de definir capital social, resulta importante reconocer los tres usos que se plantean, frente a este término conceptual: El primero es el capital social, centrado en las personas; explicado como algo inherente a las mismas. Esto se refiere a la calidad de las relaciones que cada quien sostiene. El segundo tipo de capital social está centrado en la red. Aquí, los recursos residen en las propiedades de la red de relaciones, más que en las personas. Finalmente, el texto aborda el capital social, centrado en la red de asociaciones cívicas. Este asocia el capital social con el nivel de éxito económico de una determinada región o país con la red de entidades cívicas existentes. Por lo tanto, si hay una densa red de organizaciones cívicas, habrá un mayor éxito económico para dicha región.

Frente al capital social, Molina se basa en gran medida en Bourdieu, con el fin de entender este concepto y la relación que tiene con las redes sociales. Al respecto, cabe describir, con mayor detalle, los tipos de capital, que se mencionaron, de forma general, en el párrafo anterior.

En el texto “La Gestión del Conocimiento”, Molina identifica estos tres usos del capital social. El primero, centrado en las personas, se basa en la profundidad de las relaciones que el individuo sostiene con los demás. Aquí es pertinente explicar la teoría de lazos fuertes y débiles de Granovetter: El individuo está rodeado de un núcleo fuerte de lazos, conformado por pocos individuos, con los que sostiene un contacto fuerte. Estos contactos le proporcionan información, recursos y soporte emocional (familia, amigos cercanos). Por fuera de este núcleo fuerte de lazos, hay otros contactos débiles y especializados; los llamados “conocidos”, que no forman parte del núcleo fuerte pero sí pertenecen a la red personal del individuo. Según Molina, algunos de estos lazos débiles, pueden representar ventajas ocupacionales, en clases de estatus elevado. Así mismo, los lazos fuertes, como el familiar, proporcionan, en la mayoría de los casos, el primer acceso al mercado de trabajo. Con lo anterior se explica cómo el hecho de utilizar el capital social (la red de contactos), puede ayudar al desarrollo del individuo.

El segundo tipo de capital social que explica Molina, está centrado en la red. Aquí, los recursos residen en las propiedades de la red de relaciones, más que en el hombre. Este

tipo de red promueve los contactos no redundantes, que otorgan más poder e influencia a aquellos nodos, que resultan necesarios para establecer conexiones en la red. En este caso, la estructura de la red social determina, a su vez, el capital social. Por esta razón, entre mayor sea el grado de intermediación (capacidad de ser puentes en la red y conectar grupos de forma exclusiva) mayor será el capital social. Lo anterior es precisamente lo que pretende lograr este trabajo de investigación: ser puente para conectar redes sociales, con el fin de lograr un mayor capital social. Esto se traduciría en un mutuo intercambio de conocimiento. Con esto se pretende beneficiar y enriquecer a todas las partes involucradas.

Finalmente, el texto aborda el capital social, centrado en la red de asociaciones cívicas. Este relaciona el capital social, con el nivel de éxito económico de una región o país, con la red de entidades cívicas con las que cuente. Por lo tanto, si hay una densa red de organizaciones cívicas, habrá un mayor éxito económico.

Como se ha expuesto anteriormente, cuando se habla de capital social, queda claro que las redes sociales juegan un papel importante. Sin embargo, hasta el momento sólo se ha hablado de sus beneficios y características, a nivel del individuo y la sociedad. Considerando el contexto y el objetivo alrededor del cual trabaja esta tesis de grado, es importante también poder resaltar qué relación existe entre el capital social y las organizaciones y cómo este las puede beneficiar. Bajo esta línea, es trascendental explicar un poco el concepto de Gestión del Conocimiento, a nivel individual pero, principalmente, dentro de las organizaciones. Aquí el capital social y las redes sociales, juegan también un papel muy importante.

A nivel de la organización, la Gestión del Conocimiento es el nuevo paradigma de la gestión, el cual propone aprovechar las sinergias en las organizaciones, garantizando así un rápido aprendizaje, que se asemeje al volátil ritmo de cambio del mercado y, superándolo, a través de la innovación. La velocidad de dicho cambio, no debe ser mayor a la velocidad de aprendizaje organizativo ya que, esta última, debe adaptarse para innovar y ofrecer calidad superior. Lo anterior se garantiza por medio del saber, el cual se deriva del trabajo coordinado de las personas. Esto si se considera que los contactos personales son los que dan el acceso a la experiencia y el saber acumulado por un grupo

u organización (capital social). De ahí la importancia de optimizar el ciclo experiencia-aprendizaje, haciendo uso de la experiencia acumulada. En este proceso, la tecnología juega un papel muy importante (Molina, 2009, p. 120).

El término “trabajadores del conocimiento” (Molina, 2009, p. 114), es utilizado por éste autor, para referirse a los trabajadores, que se dedican a gestionar el nuevo objeto de la economía de la sociedad post capitalista: La información. En la actual “era de la información”, el conocimiento resulta sumamente importante, concebido desde el proceso de creación y transferencia continua, entre el conocimiento táctico y el formal. Vale resaltar que Internet juega un papel importante en este proceso. El propósito sería entonces, que el conocimiento, creado por las personas dentro de la organización, se pueda acumular y distribuir, con el fin de consolidar un nuevo conocimiento. La creación de una cultura organizacional, orientada a compartir y difundir el conocimiento, enfocada hacia el trabajo cooperativo, es muy importante a la hora de hablar de capital social. A su vez, es vital crear dispositivos que faciliten la creación y acceso al conocimiento, que va generando la organización (tecnología).

Para esto último, es necesario que exista una red de relaciones sociales previa, que se fundamente sobre la colaboración y la transparencia. Al igual que la forma como sucede con los individuos, las organizaciones también deben construir redes y capital social, donde el propósito de gestionar el conocimiento, a nivel organizacional, sea ofrecer herramientas destinadas a la creación de una cultura, que esté orientada hacia compartir el conocimiento. Esto le brinda a la organización herramientas para concebir la innovación y la competitividad. La gestión del conocimiento parte del auto diagnóstico, donde se genera un plan de implantación, según las características particulares que posea cada organización. Teniendo esto en cuenta, se estudia cuáles son las condiciones bajo las que se desarrolla el mismo conocimiento. Esto incluye temáticas tales como: tecnología, red de relaciones sociales (capital social) y un conjunto de valores corporativos. También se ocupa de reconocer la importancia acumulada y la velocidad de aprendizaje, en la creación de valor. Es importante tener en cuenta que las comunidades de aprendizaje y los encuentros de asistencia y ayuda, son herramientas imprescindibles de la gestión del conocimiento.

Conociendo qué significa el capital social, para una organización, se puede pasar a profundizar un poco más en el tema de redes sociales. Estas son las redes de individuos, que están interesados en maximizar su capacidad de conectar o acceder a nodos no redundantes: La gestión del conocimiento. Cuanto menor sea la redundancia, mayor será el capital social. Esto se aplica en forma de guía para la acción, donde resultan importantes temas tales como la cultura empresarial. Ésta se ocupa de trabajar con personas, propiciando las condiciones adecuadas para la buena comunicación entre ellas, los equipos y los programas (software). Aquí la finalidad reside en saber qué hacer para aumentar la circulación del conocimiento, en el marco de la organización.

Al hablar de capital social, se debe tener claro que existen recursos a los que sólo se accede y se movilizan, por medio de las relaciones, ya sea de personas y/o organizaciones. Debido a esto, el capital social se mide y se encuentra precisamente en la red de relaciones. Por esta razón, las compañías se deben pensar como dispositivos sociales y no como máquinas productivas. Esto implica entonces la existencia de normas y valores compartidos, al igual que factores de confianza y mutua colaboración. Todo esto con el fin de lograr trabajo en equipo, ya que la creación de grupos de trabajo cooperativos, resulta fundamental para el adecuado funcionamiento de la organización.

Bajo este contexto, cabe resaltar el concepto de comunidades de aprendizaje, cuyo fin es crear y compartir conocimiento de interés para la organización, compartiendo relaciones, lo cual se traduce en la mayor productividad de los individuos. Según esto, el capital social, también resulta importante porque sigue formando parte del capital de la organización; recursos que, invertidos adecuadamente, pueden generar beneficios para la compañía. Si el capital social se emplea de manera eficiente y se sincronizan los objetivos organizacionales, con los objetivos personales de los empleados, todas las partes ganan y se pueden cultivar grandes beneficios. Con lo anterior en mente, se puede aplicar el capital social a la gestión del conocimiento, donde este último fluye a través de las redes de contactos. Por lo tanto, la adopción de iniciativas, tales como la innovación, se pueden producir, por medio de la difusión, o adoptando las innovaciones de las personas con las que se comparten la misma posición social. Esto último es conocido como imitación de conductas. De ahí que muchos teóricos se refieran al conocimiento “epidemia”. (Molina)

Por otro lado y, teniendo en cuenta que los estudios sobre capital social se iniciaron hace menos de una década, es importante incluir algunos conceptos, frente al tema de capital social, que otros teóricos de las ciencias sociales han tratado de abordar, desde la práctica. De esta forma, han logrado demostrar su presencia y acción efectiva. Bajo este mismo orden de ideas, se explica que muchos investigadores se hallan puesto la tarea de registrar el capital social y su efecto en la práctica, demostrando así su gran importancia, en el proceso constante de gestión del desarrollo de las sociedades, donde se implementa dicho concepto.

Algunos casos en referencia a lo que se explicaba anteriormente, que vale la pena resaltar por su gran valor investigativo, son los experimentos realizados por Stephan Knack y Philip Keefer. Ellos realizaron una medición económica de las relaciones existentes entre la confianza, las normas de cooperación cívica y el crecimiento económico, en diversos países. Su estudio indicó que el capital social es mayor en las sociedades que tienen menos polarización, desigualdad y diferencias étnicas. Por otro lado, Deepa Narayan y Lant Pritchett (Molina, 2009, p. 116) , realizaron una investigación para determinar el grado de asociatividad y rendimiento económico, en diversos hogares rurales en Tanzania para comprobar, en contextos de suma pobreza, que en comparación con familias de mayores ingresos, los más pobres demostraban un mayor grado de participación e involucramiento en acciones, de carácter colectivo. Lo que se pudo concluir fue que el capital social que estas comunidades acumulaban, por medio de la participación, generaba altos beneficios, tanto individuales como colectivos.

Dando también gran importancia a la puesta en práctica de las teorías del capital social, es importante retomar de nuevo algunos de los postulados del texto de Kliksberg, *Capital Social y Cultura: Claves Olvidadas para el desarrollo*. La interesante división que hace este autor del capital, propone cuatro tipos: el capital construido, que lo genera el hombre y que comprende diversas formas de capital, (capital financiero, de infraestructura y comercial, entre otros). Por otro lado, se habla del capital natural, que se crea gracias a los recursos naturales que tiene una nación. El capital humano, quizá uno de los más conocidos y más estudiados en la actualidad, se determina a través de los grados de bienestar de la población. Finalmente, se habla del capital social como una teoría reciente, dentro de los procesos de desarrollo. Este término comprende diferentes

factores, como lo son el clima de confianza social, la conciencia cívica de las personas, el grado de asociacionismo, y los valores culturales. Todos estos factores mencionados anteriormente afectan, directa o indirectamente, el desarrollo político y económico de todas las naciones y se hacen evidentes con ejemplos de casos de estudio reales, como los que se exponen anteriormente.

Siendo el capital social un estudio sumamente reciente, sus avances en el campo de las ciencias sociales aun tienen mucho por recorrer. Consciente de esto, Kliksberg se enfoca principalmente en determinar el uso efectivo del capital social, en miras hacia el desarrollo, considerando que existen diversas barreras para lograr dicho objetivo. Para esto, el autor propone el capital social y la cultura como instrumentos valiosos para la construcción histórica. Lo anterior teniendo en cuenta también que, dentro del capital social, se encuentran diversos elementos del campo de la cultura. Esto se deba a que cada individuo, su familia y los diferentes grupos sociales a los que pertenece, son capital social y también cultura; son los que portan las actitudes de cooperación, los valores, tradiciones y visiones de realidad. Todo esto conforma su identidad y contribuyen enormemente al desarrollo.

En el mismo texto, Kliksberg cita a Robert Putnam, explicando el propósito del mismo y resaltando la importancia de examinar y redefinir el desarrollo desde una perspectiva que se desvincule del pensamiento económico convencional. Para crear dicha propuesta, se define primero capital social como un término que no tiene una sola definición por consenso ya que, al ser de reciente exploración, la delimitación de su definición está aún bajo construcción.

A pesar de lo anterior, es importante resaltar la definición que da al término el politólogo **Robert Putnam (1994)**, el precursor de los análisis del capital social. Según él, éste tipo de capital lo conforman el grado de confianza existente entre los actores sociales, las normas de comportamiento cívico practicadas, y el nivel de asociatividad que la caracterice. Putnam establece los altos niveles de asociacionismo, relacionándolos directamente con la capacidad que tiene una sociedad para actuar cooperativamente, armar redes, concentraciones y sinergias, en su interior. Kliksberg cita repetidas veces a Putnam, a la hora de referirse a este tema. Para él, el capital social es una forma de

entender las características de la organización social, en forma de cadenas, normas y confianza, las cuales facilitan la coordinación y cooperación, en miras al mutuo beneficio. Al igual que muchos de los otros teóricos sociales, también sustenta estas posturas con experimentos y pruebas en situaciones reales, donde los resultados arrojados soportan su teoría.

Este autor se concentra en hablar sobre el compromiso cívico, como una medición del nivel de participación social, que contribuyen al progreso económico y al buen gobierno. Esto genera normas de reciprocidad facilitando, a su vez, la comunicación y coordinación. Kliksberg comprende este concepto a través del análisis de los factores que se encuentran dentro de una comunidad. Según él, éstos facilitan la coordinación y cooperación, en aras de un mutuo beneficio. Lo anterior se traduce en que, si las personas trabajan en una comunidad donde hay confianza, valores y redes de cooperación, el resultado es más favorable que el que se obtendría en comunidades sin estas características. Sin embargo y, a pesar de que este autor ha realizado amplios estudios sobre el tema, muchos otros teóricos tales como Bourdieu y Coleman, han criticado su postura romántica, cuando se refiere a la vida comunitaria y critican sus explicaciones simples e imprecisas, al igual que su tendencia de volver el capital un tema meramente operativo. Afirman que esto reduce y simplifica el concepto.

Según lo anterior, Kliksberg propone, como lo explica el título del texto, a la cultura y al capital social, como las dos claves olvidadas; como unas nuevas palancas para fomentar el desarrollo. Se basa en estos dos conceptos ya que, en primera instancia, la cultura subyace y afecta todas las esferas sociales: definida por el autor como un conjunto de valores, costumbres ideas y diversos elementos compartidos, que forman la identidad de las personas. De ahí que plantee la cultura como un “factor decisivo de cohesión social” (Kliksberg, 200, p. 4), la cual servirá de base para sustentar el capital social. Afirma que la cultura se interrelaciona con el capital social de las sociedades, trascendiendo más allá de los componentes básicos del capital social, tales como la confianza, el civismo y el nivel de asociacionismo. “La cultura es maneras de vivir juntos (...) moldea nuestro pensamiento, muestra imagen, y nuestro comportamiento.” (Unesco, 1996) La relación entonces, entre cultura y desarrollo, está directamente relacionada con la creación de capital social y con la cohesión social, ya que contribuye hacia el mutuo reconocimiento,

el crecimiento conjunto y el desarrollo de la autoestima colectiva. Por esta razón, el capital social y la cultura, son elementos que deben ir de la mano a la hora de hablar de desarrollo.

TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo que se desarrolla a continuación, muestra los resultados de una investigación exhaustiva, que fue el resultado de varias visitas a los cinco restaurantes con los que se trabajó para implementar la propuesta de alianza estratégica entre el sector académico y el productivo. Se resalta la importancia de la capacidad de observación y análisis del entorno y factores determinantes para definir y destacar, tanto las fortalezas como las debilidades de cada uno de los negocios con los que se realizó la investigación. El poder observar y plasmar la realidad; hacer más próximo el día a día y funcionamiento real de cada restaurante, es un proceso importante a la hora de definir una problemática y hacer el respectivo diagnóstico de las falencias.

El sector académico, como se expuso en la introducción a esta tesis, sería para este caso la Pontificia Universidad Javeriana, específicamente la facultad de Comunicación Social. El sector productivo, son cinco restaurantes, ubicados todos en la ciudad de Bogotá, cercanos al parque de la 93. Todos comparten una cuadra y hacen esfuerzos conjuntos por salir adelante; son un claro ejemplo de colaboración mutua para el conjunto progreso. Se escogieron estos restaurantes por ajustarse al perfil de negocio que se requería para ejecutar esta propuesta de investigación: negocios pequeños, que buscaran crecer y captar nuevos clientes, trabajando sobre la base de la escasez de recursos para lograr dicho fin. Debían ser todos del mismo sector, con el fin de poder hacer un análisis generalizado y poder comparar factores comunes que se presentaran. Por esta razón, principalmente, se escogió trabajar con estos cinco negocios. La razón por la cual se eligió trabajar con el sector económico de la gastronomía, aparte de la facilidad de acceder a las fuentes primarias de la información, por tener contacto y filiación con los propietarios de los negocios, es porque es un sector que tiene mucho potencial para explotar y crecer y resultaba sumamente llamativo e interesante para las realizadoras de dicha tesis de grado. El tema de la gastronomía resultaba sumamente llamativo y las posibilidades para innovar, aportar y proponer mejoras son infinitas.

El objeto de hacer esta descripción detallada de cada uno de los negocios es poder plasmar la realidad, lo más fielmente posible, para poder arriesgar propuestas, que contrarresten las falencias principales que dicha observación atenta logren identificar.

Bajo este orden de ideas, se procederá a continuación a hacer la descripción detallada de cada uno de los restaurantes, en el siguiente orden: El Diario, Opa Gyros, NYC Pizza, Nona Gelatto y Wok n Roll.

El Diario

El Diario es un espacio informal, ubicado estratégicamente en un sector rodeado de oficinas y negocios, de todo tipo, en donde se pueden experimentar diferentes ambientes. Por un lado está el ambiente laboral, donde los ejecutivos, que trabajan en el sector del Parque de la 93, salen a almorzar en grupos; algunas veces se ven mesas de hasta diez personas; apretados y en medio de alboroto y bullicio, otras veces de pocos o hay incluso quienes almuerzan solos. A esta hora se ven, principalmente, personas del entorno laboral; vienen ejecutivos de todas las empresas, no sólo a almorzar algo rico y diferente sino también a salir un poco de la rutina. Algunos se toman su tiempo, almuerzan tranquilos, piden postre y se demoran en pagar la cuenta. Otros, vienen de afán, apresuran al mesero y le recuerdan, algunos molestos, que tienen que servir más rápido. Algunos incluso pagan la cuenta con anterioridad para no perder tiempo.

Otro público importante son los jóvenes, quienes son los que marcan la diferencia entre un ambiente y el otro ya que, además de comer, también se sientan a tomar cerveza o algún otro trago y se quedan un largo rato conversando, en algunos casos fumando, y divirtiéndose. Esto hace que el sector sea siempre muy dinámico, movido y alegre. Sin embargo, es muy rara la vez en que se ven, a la hora del almuerzo, personas que no se ajusten al perfil de empleado de oficina, ya que la mayoría de los clientes que visitan el establecimiento, a la hora del almuerzo, vienen vestidos de forma elegante, de saco y corbata o mujeres en sastre, falda o pantalón, con el carnet de identificación del lugar en donde trabajan. Sin embargo, sí hay algunos jóvenes universitarios, debido a que hay algunas instituciones técnicas de estudios varios. Éstos pasan a almorzar una hamburguesa o el plato del día (los cuales son los platos típicos del restaurante), aunque son una cantidad moderada, representan una pequeña ganancia para el restaurante.

La distribución del espacio en El Diario está regida por tamaño pequeño del local. Las mesas se encuentran corridas hacia un lado, con el fin de crear un pasillo para el

adecuado flujo del mesero y los clientes. Aún así, el desplazamiento no es tan cómodo a la hora del almuerzo, ya que hay muchos clientes y se dificulta el desplazamiento. En horas de alta actividad, resulta difícil almorzar cómodamente y el nivel de ruido es incómodo, teniendo en cuenta que el espacio es estrecho y que el techo es bajo, lo cual hace que el ruido se enfatice.

El restaurante tiene dos espacios, uno afuera, en la terraza, y otro adentro. El espacio de adentro se encuentra bastante limitado para el desplazamiento, sin embargo, todo es muy limpio y tiene un aspecto un poco más llamativo que el del interior del local. Las mesas negras al igual que las sillas y las paredes, están decoradas con periódicos de diferentes países y ciudades del mundo, esto haciendo alusión al nombre del restaurante. El local cuenta con doce mesas; cada una de cuatro puestos. Combinan muy bien con el ambiente general, ya que son decoradas en un plástico negro, en donde se alcanzan a ver las barras de metal; material con el cual están fabricadas. Las mesas son cuadradas y sobre ellas hay un papel blanco, que sirve como mantel. Encima hay unos individuales de papel, que están decorados con juegos y actividades lúdicas para el que se encuentre solo o aburrido en una conversación (crucigramas, sopas de letras, chistes o sudoku). El contraste entre las mesas oscuras y la iluminación del lugar es poco favorable, ya que la poca luz, junto con los colores de los muebles, hace que el lugar se vea un poco oscuro y pierde alegría. Sin embargo, se ha hecho un esfuerzo significativo por darle mayor vida y dinamismo al lugar, razón por la cual se compró un televisor plasma de 40 pulgadas, para atraer más al público joven; transmitir partidos de fútbol, hacer tardes de cine y transmitir el noticiero, en el horario del medio día, para los ejecutivos que almuerzan en el lugar.

Para ayudar a dar una sensación de mayor espacio, se instalaron seis espejos, que se encuentran ubicados tres en cada una de las paredes. La forma del restaurante es rectangular; como un pasillo un poco más ancho. Al fondo de éste se encuentra la cocina, una barra y la caja. La cocina es pequeña, sin embargo está bien equipada para realizar las labores adecuadamente. En cuanto a los implementos de cocina, El Diario está muy bien equipado; tiene siete fogones a gas y tres eléctricos, un horno, un lavadero y una zona amplia para hacer el “miss&plass”; un término que emplean los chefs, para referirse a la preparación anticipada de los vegetales, con el fin de agilizar el pedido. El espacio para el almacenamiento de la comida está ubicado en cajones, que se encuentran debajo

de todos los equipos y dentro de un nevecón, que se encuentra frente a los fogones de gas. Toda la cocina está hecha de aluminio, que la hace ver brillante y limpia, haciendo juego con las mesas y sillas.

Al otro lado de este espacio se encuentra un sólo baño para ambos sexos, el cual es bastante pequeño, poco cómodo y que presenta dificultades para cerrar la puerta. Sin embargo se encuentra siempre en buen estado, limpio y con los implementos de aseo adecuados. El piso en todo el restaurante es en baldosín color ladrillo casi rojizo, el cual siempre está en buen estado y limpio. El Diario cuenta con juegos de vajilla sencilla que, combina con los cubiertos. Las mesas siempre están listas para cuando llegan los clientes; tenedor, cuchillo, cuchara y una servilleta de tela.

Así mismo, la parte de afuera del restaurante, que es la más codiciada por los clientes, está conformada por cinco mesas con cuatro sillas cada una. Las sillas están hechas a base de un caucho azul claro, cocido a toda la silla, dejando ver el metal que, de manera agradable, combina con las sillas y mesas de la zona interior. Las mesas tienen un vidrio grueso, que deja ver debajo periódicos, de diferentes países; los mismos que cubren las paredes de adentro. Estas mesas tienen un color azul, que combina con las sillas. Alrededor, esta terraza está rodeada de arbustos poblados, con flores naranjas, que se entrelazan entre la reja negra, ofreciendo un ambiente agradable a este pequeño espacio. Probablemente, esta zona no es sólo codiciada por el ambiente, sino también porque es permitido fumar, lo que representa un gran atractivo para muchas personas.

A medida que transcurren las horas de la tarde, el ambiente en general del restaurante empieza a cambiar. Comienzan a llegar estudiantes y clientes jóvenes, que ya no piden almuerzo sino alguna bebida o picada, para pasar el rato. Según lo que se pudo ver, la mayoría pide cerveza y cocteles. La iluminación se empieza a notar un poco más, ya que si bien las luces siempre están prendidas, en el día, como se mencionó anteriormente, no se nota mucho el esfuerzo por iluminar el local. Se podría decir que el problema con esto es que los clientes puedan percibir el restaurante como un espacio poco invitador, lo cual puede llegar a afectar el clima del mismo. Sin embargo, aunque sea algo oscuro, la música contribuye para armonizarlo un poco. Por escogencia del propietario, la mayoría del tiempo hay música “chill out”, que está diseñada para transmitir tranquilidad y confort.

En el momento en que llega el público más joven ya no hay meseros y su propietario y administrador es quien atiende a los clientes; muchos de estos son amigos y conocidos suyos como también amigos y dueños de los restaurantes vecinos. La cocina permanece abierta hasta las ocho de la noche.

Una vez se ha descrito al detalle la apariencia y características particulares con las que cuenta las instalaciones de El Diario, se entró a analizar cómo son las relaciones interpersonales, entre las personas que trabajan en el restaurante, para determinar cómo es el clima organizacional. El dueño, Luigi Pizzi, un joven empresario que montó este restaurante hace ya casi dos años, lleva una muy buena relación con los empleados. Al ser contemporáneos, es bastante agradable y cercano el trato, sin dejar de ser serio y profesional. Al realizar las visitas, quedó claro que coordinan adecuadamente el servicio y se apoyan mutuamente en lo que se necesite. Pizzi siempre está en el negocio, atendiendo y supervisando que todo salga bien. A la hora del almuerzo, el sitio es bastante concurrido, lo que contribuye a que los trabajadores sientan mayor tensión, debido a la alta rotación. Lo que sí se pudo ver es que esta tensión afecta el servicio y que, en las horas de mayor rotación, el personal resulta escaso. El propietario también trabaja como administrador y, particularmente en estas horas, siempre se encuentra en la caja (cuando no tiene que apoyar a los meseros atendiendo las mesas). El modo de pago sólo puede ser en efectivo y Pizzi registra los pedidos, de cada mesa, en la caja registradora, la cual saca dos facturas, una para el cliente y la otra para el restaurante. Se pudo corroborar que el orden, a nivel administrativo, es adecuado y preciso.

El Diario es un restaurante completo y agradable, donde se recibe un trato amable y cordial y el clima organizacional que se percibe, al visitarlo, es bastante agradable. Sin embargo, se percibe, por las visitas y las charlas que se sostuvieron con el dueño, que se debe trabajar aún más en atraer más clientes nuevos, con el fin de que el negocio crezca y se puedan tener mayores ganancias. En palabras de Luigi Pizzi, "El Diario es un restaurante que siempre procura tener el mejor servicio y la mejor comida. Así como el aseo debe ser impecable, nos esmeramos mucho por ofrecer el mejor servicio, a pesar de nuestras limitaciones y falta de recursos. Tengo claro que para lograr mejorar se necesita una inversión alta y en este momento sólo se alcanzan a pagar gastos internos como

salario, servicios y arriendo, pero la falta de clientela, hace que no haya ganancias sobresalientes”.

Teniendo en cuenta esta descripción, se destaca que, el mayor problema de este negocio es a nivel del diseño e iluminación del sitio, lo cual puede afectar directamente la rotación y consecución de nueva clientela. Por esta razón, se propone aplicar los conceptos de asignaturas que le permitan lograr una innovación en la iluminación, aspectos gráficos y de diseño. Se espera que esto pueda ayudar a potenciar el negocio, atrayendo a más clientes. Por otro lado, se propone trabajar con asignaturas en las cuales se unan los aspectos teóricos y prácticos, con el fin de resaltar la creatividad del negocio y mejorar los aspectos tanto internos como externos, que puedan estar también afectando su progreso y crecimiento.

Restaurante Opa Gyros

Ubicado estratégicamente cerca del parque de la 93 y en pleno sector de oficinas y negocios varios, Opa Gyros es un restaurante atractivo y diferente. Por su origen Griego y por la originalidad de platos que ofrece, es una propuesta fresca y novedosa, que busca atraer públicos jóvenes, dispuestos a probar cosas nuevas, a precios razonables. El dueño/administrador del restaurante, Panagiotis Voidonikolas es griego. Por lo tanto, el ambiente hace que el cliente se traslade hasta Europa, a probar una comida diferente, originaria de este país. Esto sin contar el valor agregado que le da al negocio que la familia de Voidonikolas sea originaria de Grecia y que viaje constantemente a este país, trayendo de vuelta recetas novedosas, salsas exóticas e ideas frescas, que van en sintonía con la evolución gastronómica de este país europeo.

Las instalaciones de Opa Gyros son bastante amigables y frescas. Juegan con colores fríos como el verde aguamarina, acompañándolo de blanco y un agradable mural, representativo de la arquitectura griega. La distribución, tanto de las mesas como del espacio en general, está diseñada para ofrecer comodidad y un fácil acceso. Para entrar al local, hay que subir cuatro escalones de cemento y ladrillos grises, que llevan a la cocina y la caja registradora. Estos dos espacios están unidos y al fondo se ven los fogones y la parrilla en acero inoxidable, por ser una cocina abierta. En estas máquinas es

en donde se cocinan los gyros; es interesante como todo este diseño de la cocina se realizó para que los clientes pudieran ver el proceso de preparación y los ingredientes que contienen los gyros, siendo este un plato extranjero y no muy conocido en Colombia.

Hacia la derecha se encuentra el baño y una nevera en donde se guardan todas las bebidas. Debajo de los fogones, se alcanzan a ver estantes de acero, en donde se guarda el menaje (principalmente objetos de cocina). La única pared que tiene el restaurante también está del lado derecho, tiene la imagen que se mencionó anteriormente, en la cual se representa la ciudad de Atenas en Grecia; las típicas casas de techos azules y fachadas blancas, son lo que se resalta del dibujo, aparte del amplio mar color verdoso y una cúpula representativa de las estructuras de dicha ciudad. Hacia el otro lado de la pared, se encuentra la terraza, que tiene piso de madera oscura y está bordeada por un vidrio, decorado con matas, que armonizan el ambiente del establecimiento. La caneca para la basura tiene dos avisos alrededor (“gracias” y “salida”, con una flecha hacia la derecha), escritos en español y debajo en griego, lo cual da un toque especial y pone en evidencia la atención al detalle, por parte del propietario.

Es evidente la atención a la estética y al detalle que tiene las instalaciones de Opa Gyros; las sillas y las mesas son altas, tipo barra. Opa cuenta con seis mesas con cuatro sillas rojas, elaboradas en metal, que combinan perfectamente con el color de las mesas metálicas. Ninguna de las mesas tiene manteles ni cubiertos, ya que el método consiste en que los clientes se acercan a la caja pidiendo lo que quieren comer (autoservicio) y después se sienten en las mesas y esperan a ser llamados por uno de los cocineros. En cuanto al ambiente del espacio físico, le favorece una muy buena iluminación; los espacios abiertos ayudan a que los niveles de luz sean altos, resaltando los colores representativos del local; azul, rojo y blanco que tiene el restaurante.

El clima organizacional, que se percibe en el restaurante en general es bueno; los cocineros están sincronizados con el administrador y a su vez con el cliente, lo cual permite que el servicio sea rápido y eficiente. El trato entre el dueño y el personal es cordial y existe claridad en la asignación de tareas y responsabilidades. Lo anterior teniendo en cuenta que este restaurante no tiene meseros que atiendan personalmente a los clientes en las mesas, ya que cuentan sólo con tres cocineros, que preparan los pedidos, a la vista del cliente. En la caja, por lo general está el administrador y propietario, quien recibe el dinero y registra todos los pedidos. Los cocineros tienen el uniforme

blanco, pantalones, camiseta y un delantal. Se pudo ver, en varias ocasiones, el interés del dueño por recibir retroalimentación sobre el servicio y la calidad de los productos que ofrece el restaurante, al preguntarle a los clientes cómo les pareció todo y pedirles que manifestaran cualquier tipo de reclamo o recomendación.

En este negocio, el servicio es bastante rápido y eficaz, por esta razón, el contacto que tienen los cocineros con los clientes realmente es muy poco, ya que se le toma la orden, se prepara y se entrega. Sin embargo el servicio no deja de ser cálido y la eficiencia, tanto en la entrega de los productos como en la preparación de los mismos. Toda la comida viene envuelta en un empaque de papel transparente, lo que hace que no se requiera vajilla y cubiertos.

El tipo de clientes que recibe Opa Gyros es diverso. Sin embargo, la mayoría, como sucede con los demás establecimientos del sector, son ejecutivos y personas que trabajan en las oficinas cercanas. Durante la hora del almuerzo, se pueden ver muchos grupos de personas vestidas de oficina, que frecuentan el lugar, en grupos pequeños y, otras veces, llegan grupos bastante numerosos. Normalmente piden el combo, que incluye acompañamiento y bebida, junto con el Gyro, que es el plato principal. Como el restaurante maneja un sistema de autoservicio y éste es bastante rápido, la rotación de las mesas lo es también y las personas no se demoran mucho ni se quedan a conversar por mucho tiempo, una vez han terminado de comer.

El restaurante también cuenta con públicos más jóvenes de universitarios y personas que tienen actividades lúdicas y de trabajo, en ese sector. Durante la noche es precisamente este público, en especial los jóvenes, quienes llegan a tomar cerveza y disfrutar de los gyros en las mesas de afuera del local, que están al frente del restaurante, sobre la acera. Estas mesas son metálicas y cada una cuenta con cuatro sillas. Este espacio es compartido por dos restaurantes más, que quedan justo al lado de Opa Gyros (New York Pizza y Wok n roll). Las ventas por la noche disminuyen un poco, ya que los jóvenes piden principalmente bebidas.

Después de hablar con el dueño de Opa Gyros, la conclusión que se arrojó es que, debido a los altos costos en alquiler, nómina y de los insumos necesarios para preparar los productos, se deben incrementar las ventas para cubrir los costos y que el margen de utilidad sea mayor. “Como ustedes saben tener un restaurante es un negocio que puede

ser muy lucrativo si a uno le va bien, pero nunca es fácil tener tantos costos y aspectos que cubrir, que luego te dejen una ganancia que valga la pena seguirle haciendo el esfuerzo al negocio.”

Ya que el problema principal a destacar es la falta de estandarización de procesos, a partir del pensum de la carrera de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana, se propone trabajar con asignaturas en las cuales se destaque la contextualización del negocio, con el fin de establecer procesos y formatos definidos de servicios y actividades. Por otro lado, resultaría útil aplicar una asignatura que ayude a entender cómo son los procesos básicos de administración de un negocio, cómo son las características y qué aspectos se deben tener en cuenta para el mismo.

Restaurante New York Pizza

De todos los restaurantes con los que se está trabajando, New York Pizza es quizá el que tiene el local más pequeño. Ubicado en el sector aledaño al parque de la 93, New York Pizza ofrece un concepto nuevo, a la hora de hacer pizza. Según su propietario, Carlos Alberto Fajardo “acá en Colombia no hay pizzas que tengan este concepto, las demás pizzerías no usan la masa tan delgada como se hace en Nueva York”. El concepto del restaurante es diferente; las comidas que caracterizan el menú son comidas rápidas, típicas de Estados Unidos, más que todo de la ciudad de New York. El dueño quiso tener un ambiente totalmente Americano, por lo que el concepto de la pizza consiste en hacerla de masa muy delgada. Carlos Alberto tuvo la oportunidad de analizar este producto en Estados Unidos, ya que trabajó en pizzerías, en distintas ciudades de este país y pudo examinar, de primera mano, qué características particulares tenía la pizza allá. Se dió cuenta de la oportunidad de mercado que había en Colombia, ofreciendo un producto novedoso, basándose en la fórmula que aprendió en Estados Unidos. Aunque la pizza es la especialidad, también se vende comida como costillitas y papas a la francesa, que son también platos americanos. Por ser comida rápida y principalmente para llevar, la clientela de New York Pizza está compuesta, principalmente, por jóvenes, que disfrutan de este tipo de comida y que no les importa almorzar un pedazo de pizza, de afán, parados y acompañándolo de una gaseosa. Sin embargo, existen algunos ejecutivos y personal de

oficina que, de afán, o por gusto por este producto, lo consumen mientras se devuelven a su lugar de trabajo o parados a las afueras del local.

El restaurante es pequeño y por lo general los clientes piden las pizzas para llevar, ya que el espacio es limitado. Lo primero que se ve al entrar al sitio es la cocina, donde los dos chefs se ven haciendo las pizzas, ya sea amasando la harina o metiendo las pizzas casi terminadas al horno. Estas dos personas reciben el apoyo permanente del administrador/dueño, quien es el que maneja la caja registradora. En este caso, la caja está conectada a un portátil, el cual maneja un programa especializado en restaurantes, llamado “aldelo”. Este software radica la factura, las vueltas y todo lo que tiene que ver con nómina, servicios y productos.

La cocina es un área muy pequeña; consta de dos hornos, y dos parrillas. En la parte de abajo, hay estantes de acero inoxidable, en donde se guarda el menaje. Al frente de los hornos, se pueden ver los cocineros, rodeados por un mesón de madera oscura, en donde los clientes pueden apoyarse y mirar, mientras que se les prepara la comida. En ese mesón hay todo tipo de condimentos y salsas a disposición de los clientes, además de servilletas de papel y pitillos. Al lado derecho de los hornos, también se encuentra una nevera grande, en donde se guardan las bebidas. El restaurante cuenta con cuatro mesas altas, cada una de dos sillas. Ninguna tienen algún tipo de mantel o cubiertos y están acompañadas por sillas negras con rojo. Muy poca gente se sienta en esas mesas, ya que, como se había mencionado antes, el espacio es muy reducido y no se puede almorzar o comer cómodamente.

La fachada del restaurante es muy atractiva, también tiene los colores fuertes (rojo y negro) con el nombre en letra blanca, en fondo negro. En la parte de afuera, New York Pizza también comparte las mesas, con los clientes de los restaurantes vecinos. Se ven muchos más clientes en la parte de afuera, que comparten las características de los clientes de los demás restaurantes.

El piso del local es en baldosa lisa, de color negro, con paredes rojas cubiertas por un espejo grande, en forma rectangular, el cual combina con los colores fuertes del sitio. Todo el restaurante, es de ambiente Americano: el menú y la decoración esta toda en inglés, la música es rock suave, en inglés, típico de pizzería estadounidense. Para

complementar la decoración, hay una estatua de la libertad de plástico, ubicada al lado de la caja.

El estilo y clima de trabajo de este restaurante es muy agradable, los cocineros y el administrador están en constante colaboración y el trato es amable y respetuoso, lo cual contribuye a un servicio bueno; rápido y eficaz. Las pizzas salen a una velocidad increíble y siempre están frescas y crocantes. Observando el proceso de elaboración del producto, se pudo ver que este proceso es ordenado y metódico y que la medida y contenido de cada uno de los ingredientes, el grosor de la masa y la temperatura de los hornos está medido y calculado.

A pesar del orden en la preparación del producto y del cuidadoso manejo administrativo que existe en el restaurante, Carlos Alberto expresa que todavía necesita vender más producto, para lograr cubrir todos los costos y obtener mayores ganancias. Expresa que siente que una mayor difusión del producto que ofrece el restaurante, puede contribuir a que más personas lo conozcan y consuman.

Ya que los problemas de este restaurante son los mismos que presenta El Diario, se proponen darle un tratamiento similar, apoyándose en estas mismas asignaturas, que le permitan no sólo fomentar la creatividad e innovación en cuanto al diseño y presentación de los servicios, sino también el poder desarrollar conceptos gráficos que atraigan a los diferentes públicos que se mueven por dicho sector.

Restaurante Nona Gelato S.A.

A diferencia de los demás restaurantes con los que se está trabajando, Nona Gelato S.A. tiene un ambiente diferente, ya que su especialidad son los helados y el café. Sin embargo, tiene productos adicionales como panadería, ensaladas y sándwiches; un menú un poco más ligero para quien busca un almuerzo o un *snack* más liviano y pequeño.

Por ser los helados su especialidad, el ambiente es un poco más familiar y tiene un aspecto bastante europeo y moderno. Sus propietarios son tres socios, los tres muy jóvenes: Santiago Bueso, Nicolás Rivera y José Camacho. Contaban con otro socio, de origen italiano, que luego se retiró y que fue quien dio la idea para crear el negocio.

Nona maneja productos que se pueden comprar y comer a cualquier hora del día, razón por la cual el sitio siempre se mantiene bastante concurrido. Por lo general siempre se encuentra mínimo uno de los tres administradores, que siempre están pendientes y se preocupan por las quejas y recomendaciones de sus clientes, velando siempre por mejorar su negocio.

A pesar de que su público, al igual que en los demás restaurantes, está compuesto principalmente por empresarios, que llegan por su postre después del almuerzo, vienen también niños con sus padres, después del colegio, para disfrutar la variedad sabores de helados que tiene el negocio. Fue curioso ver que Nona tiene un público específico, que no comparte con los demás restaurantes que se están analizando: mujeres ejecutivas jóvenes, que buscan almorzar platos más ligeros y sanos. La hora en la que más se llena el restaurante es entre la una hasta las dos de la tarde, ya que a esa hora es cuando los ejecutivos terminan su hora de almuerzo y quieren terminar con un café o un helado de Nona. Después de esta hora, es cuando llegan los adolescentes de universidades, con sus computadores a trabajar o simplemente a pasar el rato, acompañados por un café. En varias ocasiones también se pudieron ver algunos turistas y profesores, que escogen el establecimiento para adelantar trabajo o simplemente descansar con un helado.

El ambiente se presta para las anteriores actividades, ya que el espacio está muy bien distribuido, cuenta con área suficiente para acomodar a 18 personas y dos mesas en la parte de afuera de cuatro puestos cada una. Las sillas son blancas, tipo sofá, bastante acolchonadas y están ubicadas hacia el lado izquierdo contra un vidrio grande, que da vista hacia la calle. Estas sillas tienen una mesa de madera oscura, que las separa una de la otra. Hacia el lado derecho, hay un mesón de madera con sillas de color negro metálicas, el cual se extiende hasta la entrada. Ahí se encuentra la caja y las neveras, donde están todos los sabores de helados, a la vista para todos los clientes. Encima del mesón cerca a la caja, están todos los productos de panadería (galletas, alfajores, etc.) y pequeños floreros con pequeños bonsáis verdes, los cuales le dan al sitio un ambiente agradable, limpio y natural.

La iluminación es muy buena y brinda una sensación de calidez y confort, ya que encima del mesón hay seis lámparas, que caen desde el techo. Los materiales que predominan en el sitio son la madera oscura y el mármol de los pisos y parte del mesón. Sin embargo, este último también tiene una parte que está hecha de ladrillo color beige, que hace juego

con los pisos. Al otro lado del mesón, se encuentran un lavadero y varios estantes en donde se guardan todos los elementos de cocina y vajilla, la cual siempre está limpia y organizada en su lugar.

En la parte de atrás, que no es visible para los clientes, se encuentra toda la cocina, donde se elaboran los helados y todos los productos de panadería. Todo se rige por las normas de manipulación de alimentos y se mantiene limpio. El ambiente, en general es bastante agradable, sin embargo hace falta un poco de música para amenizar, ya que no tiene ningún tipo de ambientación en este sentido.

Nona cuenta siempre con cinco empleados que, de manera permanente, desde las siete de la mañana, hasta las 8 de la noche, están atendiendo a todos los clientes. La modalidad es autoservicio, donde los clientes se acercan a la caja hacen su pedido, pagan y se les da la factura y un numero para reclamar el pedido. El cliente puede escoger si se sienta o si espera al frente del mesón para ser llamado.

Por lo que se pudo percibir en las visitas, el clima organizacional es bastante agradable. Todos los empleados tienen sus tareas claras, por lo cual el servicio es bueno y eficiente. El trato con los propietarios, que permanecen al frente del negocio, es formal pero cordial.

“Necesitamos ampliar nuestra clientela para tener el capital y ser conocidos por mucha gente para que, si abrimos otra sucursal, la podamos sostener sin problema.” Los tres socios de Nona coinciden en que, para poder cumplir su meta de ampliar el negocio y abrir otras sucursales en la ciudad, se debe contar primero con una base mayor y más solida de clientes. Con esto afirman que lograrán reunir el capital y la fidelización de clientes que requieren para expandir el negocio, en el mediano plazo.

La falencia más representativa de Nona Gelatto es similar a la que se presenta en Opa Gyros. Por esta razón, se pretende proponer asignaturas que sepan dar respuesta a su necesidad de estandarizar los procesos. Si en las asignaturas se enseña y se logran entender las bases de la administración, se podrán ejecutar procesos más estables y organizados.

Restaurante Wok n` Roll

Este es un restaurante de comida tailandesa, que tiene como especialidad el wok, que representa el nombre del sitio. Sin embargo el restaurante también ofrece otros productos del mismo origen como sushi, noodles tailandeses y verduras preparadas, entre otros. Sus dueños, Nicolás Rengifo y María Paula Quintero, se decidieron por montar el restaurante en este sector exclusivo, cerca del parque de la 93, para atender a un público estratégico compuesto, principalmente, por estudiantes y ejecutivos de las diferentes oficinas, ubicadas en el sector. Se ven principalmente grupos grandes de personas; hombres en traje y mujeres de sastre o pantalón, que vienen de afán o con buen tiempo, para disfrutar del ambiente tan agradable que ofrece el lugar. Por su aspecto; moderno y animado, atrae también a muchos jóvenes, que almuerzan o pasan la tarde en el establecimiento.

A diferencia de los demás restaurantes, lo primero que se ve son las sillas y las mesas de colores naranja y verde, que vienen unidas, una a una, en forma de “S”, incorporándose con la mesa. El local cuenta con catorce mesas/sillas, supremamente originales y cómodas. Sobre las mesas no se encuentran manteles ni cubiertos, ya que cuando los clientes piden el “wok” elegido, éste viene servido en una especie de cono de plástico, decorado con el nombre del lugar, con colores verde, naranja y blanco, que combinan perfectamente con la tonalidad de los muebles. En vez de tenedores y cuchillos, en Wok n Roll se utilizan palitos chinos de madera, que vienen envueltos en un plástico transparente. Se hace evidente al público la atención al detalle y la decoración; la preocupación por la mezcla de colores y la armonía estética del establecimiento, que es un gran valor agregado para el negocio. “Por supuesto que tenemos también cubiertos para aquellos clientes que prefieran comer con tenedor y cuchillo convencional, el problema es que sólo tenemos diez juegos de tenedores, que hace que se nos dificulte cuando tenemos mucha demanda”, dice, María Paula, propietaria del lugar, acerca del menaje.

El restaurante tiene forma rectangular y se extiende hasta el fondo, pasando por las sillas. Desde este punto, se puede ver una parte de la cocina, que también está rodeada por un mesón grande, decorado con espejos rotos y vitrales de pequeños tamaños y colores. Detrás del mesón, hay una vitrina en vidrio en donde se colocan los ingredientes y los tipos de “wok” que pueden pedir los clientes. Hacia el extremo del mesón, se encuentra la caja registradora, que la maneja siempre la administradora y también propietaria del lugar.

Sólo se puede pagar en efectivo y siempre se paga en el momento en el que se hace el pedido. Para suplir estos pedidos, Wok n Roll cuenta con un cocinero en esta parte de la cocina.

Pasando por la caja registradora, más al fondo, se encuentra la otra parte de la cocina, en donde se alcanza a ver la nevera, que contiene los ingredientes. Estos deben ser refrigerados en la parte de abajo y las bebidas las ubican al otro lado. En esta área, todo es en acero inoxidable, decorado con verde y naranja, que le da un ambiente divertido y diferente al sitio. Desde cierta cercanía, se puede ver al segundo cocinero, cortando y armando los pedidos que los clientes solicitaron. Los dos cocineros están vestidos con uniformes blancos y delantal, con el nombre del restaurante, bordeado con letras verdes y naranjas. Es clara la identidad e imagen corporativa y como se ocupan de reflejarla en cada detalle. Hasta en la selección de la música se puede ver esta atención al detalle: rock suave en inglés, que armoniza el ambiente del lugar y va en sintonía con el concepto del restaurante. En cuanto al diseño y apariencia de los espacios, Wok n Roll resulta sumamente llamativo, gracias a los colores que manejan; es atractivo y su aspecto es limpio y la distribución del espacio es adecuada.

Estas dos áreas están divididas por una puerta blanca que marca hasta donde pueden llegar los clientes, ya que justo antes se encuentra el baño, debidamente señalizado. En la parte de arriba se puede ver un estante también en acero inoxidable, en donde se guardan todos los elementos de cocina. Todo el piso es de baldosa beige, que combina con los colores del lugar. En las paredes hay cuadros de diferentes tipos de wok en colores vivos, que resaltan sobre la pared blanca, que está al lado derecho del restaurante. Del lado izquierdo hay tres espejos, en forma de rectángulo, que ocupan toda la pared.

En las horas de mayor movimiento, hay bastantes clientes y el flujo es considerable. Como los clientes son ejecutivos, que acuden al restaurante a la hora del almuerzo, van y vienen para devolverse a sus oficinas, por lo que la rotación es bastante rápida. Por esta misma razón, resulta muy importante que el servicio sea ágil y agradable. Los empleados se mostraron atentos y diligentes con los clientes y se hizo evidente también que el ambiente laboral es bastante divertido. Sin embargo, por esta alta rotación de clientes, a la hora de servir o hacer los pedidos, se pudo apreciar que se demoraban más de lo

normal, lo cual ocasiona, en algunos momentos, un ambiente de suma tensión, por querer hacer todo de manera correcta y a tiempo.

Wok n Roll es un restaurante divertido y novedoso en cuanto a su propuesta de diseño y sus platos ofrecen calidad y buen sabor. Tras hablar con los dueños, se pudo concluir que su mayor necesidad es atraer más clientes ya que, como lo expresan todos los restaurantes con los que se está trabajando, los gastos son muy altos y, tras cubrirlos, las ganancias no son tan significativas. “Definitivamente necesitamos atraer a más personas. Creo que la publicidad es una buena forma de hacerlo porque tenemos mucho que ofrecer y el restaurante es muy agradable y acogedor para pasar un buen rato.”

En este caso, con base en la experiencia, se propone una asignatura en la cual se sepan resolver los conflictos internos y externos que se presentan dentro del negocio con el fin de mantener el ambiente estable y a su vez, agradable para los clientes.

PROPUESTA ESTRATÉGICA

El trabajo de campo de esta investigación consistió en hacer un análisis exhaustivo, en los cinco restaurantes, elegidos para realizar la investigación, observando variables tales como: Instalaciones físicas, tipo de clientes, el clima de trabajo y relación entre los trabajadores y propietarios, el menú y los precios que cada uno ofrece; la visión del negocio, según su respectivo dueño, entre otros factores de importancia, para poder determinar la necesidad más urgente de cada negocio. También para poder proponer una acción correctiva, basándose en los conocimientos que puede aportar la Pontificia Universidad Javeriana, por medio de las materias de carácter práctico, de su pensum académico.

Se pudo concluir que cada negocio tenía aspectos fuertes y otros por mejorar, donde se observaron diversos factores que se repetían en todos. Quedó claro, en cada uno de los restaurantes, cuáles eran sus fortalezas más significativas y en qué aspectos debían mejorar. Se considera importante resaltar, para cada restaurante, la fortaleza más grande que puede destacarlos o diferenciarlos de los demás negocios, tanto de la zona como del mercado de la ciudad, en general. También es importante resaltar quizás la falencia más significativa, que merezca ser analizada a fondo, para tomar medidas correctivas.

Aprovechando la ubicación privilegiada y estratégica con la que gozan los cinco establecimientos, se destaca el atributo positivo, más significativo de cada restaurante, con el fin de distinguirlo como un factor que da valor agregado al negocio y que puede explotar, para el mayor provecho del negocio. Esto sin dejar de lado los aspectos a mejorar que, de ser corregidos, pueden contribuir al desarrollo de cada uno de los negocios.

El Diario tiene un factor fuerte a su favor que es el menú gourmet, ya que ofrece un almuerzo balanceado y completo, con excelente presentación y sabor, a un precio razonable. Los platos se asemejan a aquellos que se servirían en un restaurante costoso de sector exclusivo, pero a un precio razonable. El plato del día es variado y se ofrece un almuerzo distinto y completo; con ensalada, proteico, harina, bebida y, si se desea, postre. Lo anterior considerando que la competencia en el sector no ofrece comida similar, por ser más comidas rápidas. El concepto del menú que ofrece El Diario se asemeja a la tendencia en restaurantes de alta carta, tanto en su presentación como en el

sabor y excelente escogencia de los productos, para la preparación del plato. El Diario puede potencializar aún más esta gran cualidad y valor que ofrece, ya que los precios son bastante asequibles y la calidad del producto es excelente.

Por otro lado, la mayor debilidad que se identificó en El Diario, fue a nivel de diseño, decoración e iluminación. Considerando que todos estos restaurantes cuentan con espacios limitados, el ambiente en este establecimiento se puede mejorar dándole mayor iluminación, más vida y dinamismo, utilizando colores vívidos y decoraciones en las mesas y áreas comunes. El ambiente no es desagradable pero puede reforzarse, dándole mayor vitalidad, ya que cuentan con buena ambientación musical y recursos como televisor plasma con servicio de cable, para ofrecerle al cliente un servicio más completo y un rato entretenido.

Por su parte, Opa Gyros tiene como valor agregado la originalidad del producto que ofrece. Al ser de origen Griego, es una propuesta fresca y novedosa que puede atraer públicos que estén interesados en probar cosas nuevas, que sean originarias de países como este, el cual no ha tendido gran exposición, en el mercado gastronómico de Colombia. Lo anterior teniendo en cuenta el gran valor que le da al producto la constante actualización y estudio, por parte del propietario y su familia, que constantemente viajan a Grecia y traen ideas e insumos nuevos, para seguir innovando y mejorando el producto. Esto garantiza que Opa Gyros ofrezca siempre un producto único, original y con todo el valor que le da el conocimiento, de primera mano, de la gastronomía griega. Este trasfondo cultural y la constante filiación con este país, le da bases al restaurante para seguir innovando con su producto y ofrece una propuesta única de presentación y sabor original, a un precio razonable.

Después de hablar con el propietario sobre las necesidades y falencias más significativas, se pudo identificar que, quizá la mayor falencia que tiene el negocio, es la falta de estandarización de procesos a nivel del producto, como también del servicio. A pesar de que en el análisis que se realizó se destacó el buen servicio que prestan los empleados del local, considerando la alta demanda que tiene Opa Gyros, no se está aprovechando al máximo esta oportunidad de atender a más personas y fidelizar a más clientes con la marca. Según se pudo apreciar, hay mucha demanda de producto y las personas buscan cada vez más un servicio rápido y eficiente por el afán o la falta de mesas para sentarse. Se pudo ver que, en las horas de mayor movimiento el personal no da a basto. A pesar de

que es ordenada la forma de tomar y entregar el pedido, se requiere un mayor orden en este aspecto, estandarizando este proceso para eliminar factores de incertidumbre. Esto también se requiere a nivel del sabor de los productos, en los cuales se debe trabajar por la estandarización de las recetas, que garantice el mismo sabor del producto cada vez que se consuma. Es clara la necesidad de formalizar y escribir todo, para lograr una mayor eficiencia y constancia en la entrega del producto. Esto contribuirá, de paso, a disminuir la incertidumbre interna y externa, logrando mayores resultados.

New York Pizza tiene su gran fuerte en lo que respecta al nivel administrativo, ya que cuenta con un software excelente para administrar los gastos y registrar las ventas. Para un negocio es muy importante contar con un orden administrativo impecable, que registre cada movimiento y de cuenta de cada peso que entra y sale del negocio, para poder garantizar así un crecimiento y desarrollo ordenado. El programa que utiliza el negocio, llamado Aldelo, organiza toda esta información al detalle, evitando errores en la contabilidad y ofreciendo reportes completos de los movimientos. Para un negocio pequeño, que busca crecer, el desorden administrativo es siempre uno de los mayores problemas, pero para New York Pizza es una de sus ventajas a la hora de buscar el crecimiento.

Sin embargo, se pudo identificar una falla importante que tiene el negocio: el aspecto del local, acompañado de problemas de espacio de producción y para recibir a los clientes. La decoración, por más que es alusiva al contexto al que responde el negocio (Nueva York) no es del todo amigable e invitadora. El colorido y el tamaño hacen que, quien visita el lugar, se sienta estrecho y hacinado, lo cual se empeora teniendo en cuenta los hornos; ya que al estar en un espacio tan reducido, hacen que el local sea caliente y que no invite a permanecer mucho tiempo, lo cual, a su vez reduce sustancialmente el consumo. Un espacio agradable, cómodo, fresco y bien ventilado, permite que las personas se sientan más a gusto y que, por consiguiente, se vean inclinadas a consumir en mayor cantidad, al permanecer más tiempo en el restaurante.

Por su parte, Wok n Roll no comparte el mismo caso de New York Pizza. Por el contrario, se identificó que el atributo más fuerte que tiene este restaurante es precisamente su agradable espacio y decoración. Con mesas de diseño extravagante, sus colores fuertes, los grandes contrastes y la importancia que se le da al detalle de la presentación del lugar y la comida, Wok n Roll se destaca en el sector. Su ambiente sumamente agradable, bien

iluminado, amplio, limpio y juvenil, atrae todo tipo de público e invita a pasar un rato y querer quedarse. Desde la decoración en las paredes hasta la escogencia de la música apropiada, el establecimiento garantiza un entorno muy amigable para comer y conversar. Sus colores y formas llamativos invitan a quien pase por ahí a querer conocerlo. Este atributo le da muchísimo valor al negocio y potencial, considerando que es el más agradable a nivel de estética y diseño del sector.

Sin embargo, y, a diferencia de los demás locales de la zona, los dueños de Wok n Roll expresan tener algunos problemas con el manejo del personal. A pesar de que se vió que la relación entre el propietario y sus clientes es jovial y respetuosa, alegan que es difícil llegar a acuerdos en el cumplimiento de los horarios y que el trato con terceros y proveedores es difícil, ya que también resultan incumplidos. Esto puede afectar directamente la disponibilidad del producto terminado que recibe el cliente, tanto por la ausencia de materia prima como por la falta de personal para su elaboración, cuando estos fallan en el cumplimiento de los horarios estipulados.

Nona Gelato es una propuesta diferente, en el sector donde todos estos restaurantes se encuentran ubicados, ya que principalmente ofrece productos de dulce (helados y pastelería) además de un menú ligero (sándwiches y pasa bocas de sal). Además del ambiente agradable que ofrece, quizá su menú es el valor agregado que destaca a Nona de los demás; por ofrecer un producto de excelente calidad en un sector donde no existía dicha oferta. Presentado impecablemente y de un sabor y calidad excepcional, los productos de Nona suplen la demanda de aquellos que quieren, tras almorzar en los locales vecinos, comerse algún postre o plato ligero. La buena visión de los jóvenes empresarios hizo que se ubicaran estratégicamente para atender una necesidad que no había sido suplida en dicha zona.

A pesar de la buena visión que tuvieron, el negocio carece, según sus mismos dueños, de orden y sufre mucho a raíz de la falta de estandarización de los procesos. Afirman que una de sus metas prioritarias, a mediano plazo, es poder ampliar su portafolio de clientes, por lo que desean abrir una nueva sucursal de Nonas. A raíz de esto, están conscientes de que deben organizarse más, a nivel administrativo, buscando también lograr estandarizar la calidad de sus productos.

Después de haber resaltado la mayor fortaleza y la debilidad más significativa de cada negocio, cabe resaltar cuál es la deficiencia, falla o necesidad que tienen en común todos los cinco restaurantes. Por compartir algunas características similares y por ser pequeños negocios, liderados por jóvenes empresarios, existen algunas necesidades que todos alegan padecer. Para este estudio, se decidió enfocarse en una clara falencia que tienen todos estos negocios que es la necesidad de atraer más clientes, ya que todos buscan crecer su negocio y tener mayores utilidades. Esto considerando que mantener un restaurante es sumamente costoso y que el margen de utilidad no siempre es muy alto. Muchos desean expandir sus negocios; abrir nuevas sucursales y aumentar el número de clientes que visitan los locales a diario, enfocándose todos sus esfuerzos en prestar un excelente servicio, ofrecer un producto de calidad y garantizar un precio justo.

Siendo el conseguir nuevos clientes la prioridad esencial de cada uno de los cinco restaurantes, por ser negocios aparte y presentar otras características y problemas coyunturales, la forma de lograr este objetivo es diferente para cada negocio. A continuación se pasará a proponer un enfoque particular, para obtener resultados, en cada uno de los restaurantes. Esto se hará con el apoyo que ofrecen algunas de las materias, de carácter práctico, que ofrece la carrera de Comunicación Social, de la Pontificia Universidad Javeriana.

Propuesta para los negocios

Después de analizar el plan de estudios de la carrera de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana, se da cuenta de que lo aprendido académicamente debe ir acompañado por una parte práctica, la cual debe estar basada en la realidad.

En la práctica académica, se hace referencia a lo teórico, en este sentido es importante, para lograr propuestas contundentes, las cuales estén apoyadas y sustentadas por las teorías y paradigmas expuestos por pensadores cuyas ideas, ya han sido estudiadas y comprobadas.

Sin embargo, este tipo de práctica no sólo debe ser sustentado por paradigmas y teorías ya comprobadas, sino también por un hecho mucho más contundente como lo es la realidad. La realidad que se percibe a partir de las experiencias, conocimientos y

vivencias de los seres humanos, es lo que permite darle un rostro a lo aprendido académicamente. Es por esta razón que se ha hecho una descripción de cómo es un día común y corriente en cada uno de estos restaurantes, para poder sustentar de manera contundente las propuestas que se harán a continuación basadas no sólo en la realidad sino en la teoría.

A parte de esta realidad, es importante generar una confianza con los propietarios, ya que siguiendo este paso, la teoría estará mucho más sustentada y las propuestas que se le hacen no sólo a los restaurantes sino también a la carrera de comunicación social de la Pontificia Universidad Javeriana, serán mucho más contundentes.

El Diario Y New York Pizza

Para el caso de El Diario y New York Pizza, tras analizar el pensum de la carrera de Comunicación Social, se determinaron dos materias que pueden contribuir a solucionar el problema de diseño e iluminación de ambos negocios, lo cual se puede traducir en la atracción de nuevos clientes. A continuación se anexa la descripción de cada una de las asignaturas, realizado por la facultad. Esto con el fin de entender el propósito de cada una y ver cómo pueden contribuir a solucionar el problema de diseño y ambientación de ambos negocios

Para subsanar las falencias de estos dos establecimientos, se propone trabajar de la mano con las siguientes asignaturas: Producción Gráfica Publicitaria y Gerencia De Marcas.

Categorías de análisis

- **Producción Gráfica Publicitaria**

Esta asignatura permite aplicar y desarrollar conceptos gráficos comunicativos y publicitarios en el manejo de la publicidad corporativa para potenciar e incrementar el

grado de conocimiento y de prestigio de una empresa o producto. (Sistemas de Información Universitaria, 2010)

Considerando esta descripción, se puede concluir que la clase hace un fuerte énfasis en lo gráfico; en lo visual, donde juega un papel importante el conocimiento de temas tales como la teoría del color, la estética y el uso de materiales e imágenes, que estén en sintonía con la identidad y “personalidad” que ya tienen definida El Diario y Opa Gyros, respectivamente. Desde el enfoque que da la publicidad, que busca en últimas vender una idea o un concepto, se puede direccionar hacia darle mayor potencial a los restaurantes, desde lo estético, para poder, como se explica previamente, darlos a conocer aun más e incrementar su prestigio en el mercado. Con las herramientas, tanto teórica como prácticas, que se pueden aprender en esta materia; los estudiantes estarían en la capacidad de realizar proyectos que propongan un cambio en la imagen del establecimiento, ofreciendo una perspectiva, no sólo desde lo académico con toda la fundamentación de conceptos, sino también una propuesta, tomada desde el punto de vista de un joven, con ideas frescas, que podría contribuir a dar mayor dinamismo a dicho espacio y hacer, como resultado, que se cree un ambiente mucho más amigable y dinámico, que atraiga a una mayor cantidad de clientes.

- **Gerencia de Marcas**

La asignatura ha sido planteada como una herramienta teórico-práctica a través de la cual el estudiante entenderá el verdadero rol de un gerente de marcas en la organización y su desempeño integral como líder, investigador, creativo, comunicador y ejecutor de un plan de marketing para el lanzamiento de productos o el sostenimiento de marcas; asimismo, durante el curso se presentarán estudios de caso relacionados con productos reconocidos y se desarrollará un proyecto de semestre consistente en la creación y lanzamiento de un nuevo producto al mercado, a partir de una simulación empresarial. De igual forma, se ilustrará el intrincado tema del Branding y la construcción de una marca perdurable. Gerencia de marcas servirá para acercar al estudiante a la realidad laboral y es una excelente oportunidad para romper paradigmas y entender que comunicación y mercadeo "pueden y deben" ir de la mano. (Sistemas de Información Universitaria, 2010)

La descripción que se hace de esta materia es muy acertada y por la misma razón resulta supremamente relevante para el tema que se está tratando de solucionar con El Diario y

New York Pizza. Desde que se diga que es una asignatura de carácter teórico-práctico, ya se está ajustando perfectamente al objetivo de este proyecto de grado, que busca aplicar este conocimiento en casos reales, para ayudar a pequeñas empresas. Una de las características que busca desarrollar esta asignatura, como bien describe, es la creatividad. Esto para diseñar un espacio más armónico y llamativo donde la creatividad juega un papel vital, ya que puede llevar a la experimentación con nuevas texturas, a proponer un concepto más dinámico y a jugar más con los colores y el diseño. El marketing también puede aportar elementos interesantes, desde la perspectiva de cómo vender mejor cada uno de los restaurantes y acoplarlos más al perfil y a los gustos del consumidor. Considerando que la asignatura propone desde el principio realizar estudios de caso, se puede aprovechar para reunir elementos que puedan contribuir al cambio en los establecimientos buscando, como bien lo explica la descripción de la asignatura, darle perdurabilidad y una mayor identidad a la marca, por medio del Branding. Este último concepto se fundamenta en la identidad corporativa y la arquitectura de marca que, a su vez, se complementa con un diseño del espacio que contribuya a la construcción de dicha imagen y de la arquitectura del negocio. Es importante también resaltar que la intención explícita de Gerencia de Marcas de "...acercar al estudiante a la realidad laboral..." (Sistemas de Información Universitaria, 2010), va en total armonía con el propósito de esta tesis de grado, lo cual facilita aun más la creación de la alianza de mutua colaboración entre el sector productivo y el académico.

Opa Gyros

De acuerdo a la descripción y a la experiencia que se vivió en este restaurante, la cualidad que se le resalta es la innovación y originalidad del producto, ya que su origen es griego y sus comidas resaltan las raíces de la familia; sin embargo, teniendo en cuenta que las características se destacan por ofrecer una propuesta única, el problema a resaltar es la falta de estandarización de los procesos.

El servicio es rápido y la comida de buena calidad y sabor, sin embargo, como asegura el propietario "nada está escrito, los procesos y actividades que se realizan, son de acuerdo al día a día que tenemos y a la experiencia, sin embargo el día que cambio de empleado, toca enseñarle todo otra vez sin algún manual"

De acuerdo a este análisis, se propone valerse de las siguientes asignaturas: Diseño y Gerencia del Servicio al cliente e Introducción a la administración.

Categorías de análisis

- **Diseño y Gerencia del Servicio al Cliente**

El estudiante aprenderá a desarrollar la capacidad de análisis para contextualizar el entorno actual y futuro de su negocio, empresa o actividad, con los elementos y características del servicio al cliente. Aprenderá a elaborar un programa de servicio al cliente para cualquier empresa o actividad desde su formación como comunicador organizacional. Diseñará y establecerá los procesos de producción del servicio en la organización de cualquier evento, mezclando factores como son la calidez, la atención y todos aquellos elementos que inciden en el servicio, logrando así formar un equipo que guíe y oriente a los demás miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos, siendo el comunicador organizacional factor clave para ser competitivos (Sistemas de Información Universitaria, 2010).

Considerando entonces que la mayor falencia que tiene Opa Gyros es la falta de estandarización de procesos, a nivel del producto y en el servicio que prestan los empleados, se consideró pertinente trabajar con esta asignatura. Como se estipula en la descripción, el estudiante podría contribuir a desarrollarle un programa de servicio al cliente enfocado desde la comunicación organizacional, donde se puedan atacar todas las fallas que se presenten en el servicio que prestan los empleados del local. Es muy importante, sobre todo si se tiene en cuenta que Opa Gyros también cuenta con problemas de falta de estandarización de procesos, recalcar que esta asignatura también ofrece la posibilidad de enseñarle al estudiante a diseñar y establecer... “proceso de producción del servicio en la organización...”(Sistemas de Información Universitaria, 2010). Aquí se hace especial énfasis en factores que inciden en la atención como lo son la calidez, la prontitud para prestar el servicio y demás factores que marcan la diferencia, a la hora de atender un local de alimentos. En sintonía con la descripción, tenemos que conllevaría a que Opa Gyros se asesore por un equipo que sirva de guía para orientar al negocio, en el proceso de mejoramiento de sus fallas principales. El papel del comunicador es clave para entender cómo se está transmitiendo el servicio y cómo lo perciben los clientes, para

poder luego tomar medidas correctivas frente a lo que no esté funcionando. Aquí se puede poner en práctica lo que propone la asignatura al fomentarle al estudiante el desarrollo y análisis del negocio, para poder contextualizarlo y darle, posteriormente, mayor proyección. Todo lo anterior considerando que el servicio que presta el restaurante es bueno pero que, para aprovechar aún más la gran demanda que tiene este, se pueden aumentar en gran medida las ventas, garantizando la excelencia en el servicio prestado.

- **Introducción a la Administración**

La práctica administrativa, cuyo contexto de realización es la organización, es un arte que se apoya sobre un sólido cuerpo de conocimientos, cuya aprehensión es vital tanto para un idóneo ejercicio profesional como para la evolución misma de la administración como disciplina. ¿Cómo entender el mundo organizacional? ¿Qué es la administración? ¿Qué hace un administrador? ¿Cuáles son los principales retos que le plantea el contexto actual en que se desenvuelve la administración? Estas preguntas, que son las primeras que puede y debe formularse un estudiante, son abordadas en el presente curso (Sistemas de Información Universitaria, 2010).

Como la descripción bien lo afirma, ésta asignatura es una introducción a la administración de empresas, lo cual hace que pueda llegar a ser muy general el conocimiento y los conceptos que se traten. Sin embargo, esto se puede ver como una ventaja, a la hora de trabajar con una empresa como Opa Gyros. La razón es porque en este tipo de asignaturas introductorias, se presentan y explican los conceptos y teorías básicas de la administración. Una vez el estudiante conozca la terminología y haya entendido casos en los que cada teoría y concepto han sido aplicados a la práctica, puede realizar un proyecto para proponer salidas al problema de falta de de procesos. Esta asignatura también puede ofrecer nuevas luces en cómo aprovechar aún mejor la alta demanda que tiene Opa Gyros, basándose en tácticas administrativas tales como la fidelización, el servicio al cliente, el valor agregado del producto y la solidificación de la imagen y reputación de la marca, entre tantos otros. La labor que se puede desempeñar con los conocimientos que brinda esta asignatura es infinita por la amplia gama de conocimientos que abarca. Su labor puede contribuir a disminuir el nivel de incertidumbre del negocio, al cubrir más aristas del mismo.

Wok n Roll

La decoración de este restaurante, sin duda alguna, es el atributo más grande que tiene el sitio, ya que es original y llamativo; lo cual indica que atrae a sus clientes por su apariencia y espacio. Sin embargo, gracias a la descripción hecha previamente de Wok n Roll, el problema a resaltar es la falta de compromiso que tienen no sólo los empleados sino los proveedores, esto afecta directamente al cliente ya que el menú que se tiene desde un principio, se limita por la falta de productos.

Para este problema se plantea trabajar con las siguientes asignaturas: Comunicación para la Resolución de Conflictos y Producción Gráfica Publicitaria.

Categorías de análisis

- **Comunicación para la resolución de conflictos**

Su papel va desde la mediación en conflictos personales, entre unidades de las empresas, de las empresas con el entorno y finalmente, en las crisis organizacionales. ¿Qué hacer cuando la pinza quirúrgica se olvida dentro del cuerpo del paciente, cuando las llantas de la camioneta explotan en la mitad de la autopista, cuando un e-mail desata un pánico financiero o cuando el gerente es demandado por acoso? Estas malas noticias para las empresas son casi siempre "buenas" noticias para los medios. Una crisis puede acabar con una organización, o fortalecerla y destacarla positivamente. Eso depende de cómo se maneje. A veces, incluso, hay que correr el riesgo y generar la crisis. Se trata de un debate más allá de los estrados judiciales, uno mediático donde el juez implacable de la opinión pública emite su veredicto sobre la base de percepciones, no de hechos probados (Sistemas de Información Universitaria, 2010).

Como su nombre bien lo dice, esta asignatura se enfoca en resolver conflictos; específicamente en las organizaciones. A pesar de que la materia está muy enfocada hacia resolver problemas de crisis organizacionales (escándalos, contingencias financieras, manejo de la opinión pública, entre otros) la materia también puede ofrecer luces para solucionar crisis internas y externas si se habla, en el caso particular de Wok n Roll, de los problemas de comunicación con los proveedores, por incumplimiento y, a nivel interno, de trato con el personal por incumplimiento de horarios. La descripción aclara

que la materia prepara a los estudiantes "...desde la mediación en conflictos personales, entre unidades de las empresas, de las empresas con el entorno y finalmente, en las crisis organizacionales " (Sistemas de Información Universitaria, 2010). Como se puede ver, esta materia ofrece posibilidades directas de realizar una propuesta para la solución de conflictos, tanto con el proveedor externo como con los empleados. Los estudiantes pueden promover iniciativas concretas, basadas en la teoría que aprendan en clase, para contrarrestar los problemas de comunicación que existen, creando espacios para el diálogo, para crear consensos y acuerdos a cumplir, por parte y parte, y para hacer un seguimiento juicioso del proceso de comunicación que se traduzca en mejores relaciones entre los propietarios del local, su personal y sus proveedores.

- **Producción Gráfica Publicitaria**

Esta asignatura permite aplicar y desarrollar conceptos gráficos comunicativos y publicitarios en el manejo de la publicidad corporativa para potenciar e incrementar el grado de conocimiento y de prestigio de una empresa o producto (Sistemas de Información Universitaria, 2010).

A pesar de que en el diagnóstico no se especificó la necesidad de hacer publicidad al negocio, como una de las fallas del mismo, los propietarios sí hicieron gran énfasis en la necesidad de dar a conocer más el negocio, con el fin que todos estos restaurantes tienen: atraer más clientes. A raíz de esto, los propietarios de Wok n Roll sí consideran que la publicidad es una de las formas en las que pueden asegurar nuevos clientes y mantener una alta rotación de visitantes al local. Como bien lo dice la descripción, la asignatura prepara a los estudiantes para aplicar las herramientas técnicas para el desarrollo de conceptos gráficos, que acierten para hacer publicidad corporativa, incrementando el prestigio y conocimiento de la organización por parte del público. La asignatura también puede orientar al estudiante a escoger el tipo de publicidad según el negocio y el público al que atiende. Los estudiantes podrán definir el mejor acercamiento al usuario, desde la publicidad; definir elementos estéticos, el mensaje, el medio de difusión y la duración. Según los elementos estéticos de Wok n Roll, se pueden hacer propuestas visuales de publicidad, que vayan en sintonía con la identidad del restaurante y que transmitan bien el mensaje; de forma creativa, fresca y novedosa. Aquí vale la pena especialmente resaltar el valor agregado que puede tener el trabajo de un joven estudiante, para temas relacionados a la publicidad, ya que sus ideas son novedosas, sin

dejar de contar con el respaldo y seguimiento de la academia. Para un restaurante como Wok n Roll, que considera que para este momento la publicidad de su negocio es una prioridad y, que cuenta con una propuesta estética sumamente novedosa, divertida y alegre; el aporte de un estudiante es la mejor apuesta.

Nona Gelatto S.A

Teniendo en cuenta que los demás restaurantes están basados en almuerzos y comidas fuertes, Nona Gelatto S.A ofrece los postres y bebidas calientes para después de las comidas, lo cual es una propuesta diferente lo cual atrae una gran cantidad de públicos.

Sin embargo, al igual que Opa Gyros, este restaurante también tiene como problema a resaltar: la estandarización de procesos, ya que carecen de orden en la parte administrativa, se proponen las siguientes asignaturas: Introducción a la Administración e Investigación de Mercados.

Categorías de análisis

- **Introducción a la Administración.**

Para el caso particular de Nona, esta materia también le sirve para solucionar el mayor problema que, según sus propietarios, es la falta de orden y estandarización de procesos. Como se mencionaba anteriormente con el caso de Opa Gyros, que sufre de un problema muy similar, Nona puede beneficiarse con el aporte que los conocimientos de esta materia le pueden brindar al estudiante. Por lo que los propietarios de Nona expresaron su deseo de expandir el negocio y abrir nuevas sucursales en la ciudad, es importante que antes cuenten con el apoyo del trabajo de los estudiantes, quienes les pueden asesorar para lograr un mejor manejo y orden administrativo del restaurante; quizá incluso haciendo una propuesta definida para estandarización de procesos para la garantía de la calidad. En este caso es importante estandarizar los sabores y textura de los alimentos, con el fin de que todas las sucursales ofrezcan un producto idéntico. Es claro que aquí la labor administrativa tiene mucho que ver.

- **Investigación de Mercados**

La Investigación de Mercados parte de una necesidad de recopilar información externa con el objetivo principal de tomar una decisión sobre un producto en el mercado. El curso se orienta a responder dos preguntas básicas respecto al consumidor final: ¿Por qué? que corresponde a la investigación cualitativa y ¿Cuántos? que se refiere a la investigación cuantitativa. Mediante ésta tarea se conocen las frecuencias de uso, compra, cantidades requeridas, lugar de adquisición, entre otras. Las herramientas fundamentales para llevar a cabo una buena investigación de mercados son la estadística y la probabilidad (Sistemas de Información Universitaria, 2010).

Encaminada a atender la misma necesidad de expansión del negocio que tienen en mente sus propietarios, esta materia puede contribuir, una vez se hayan atendido los problemas internos de administración y estandarización del negocio, se puede pasar a abrir nuevas sucursales. Sin embargo, para encaminarse en una expansión es vital contar con toda la información posible, para evitar dar pasos en falso y tener total claridad de hacia dónde va el negocio. Para esto la información es de vital importancia: conocer al consumidor, sus gustos, cuántos son, qué características tienen, a qué nivel socioeconómico pertenecen, sus costumbres, gustos y preferencias, entre otros. Conocer muy bien al consumidor de Nona, les puede ofrecer mayores herramientas a la hora de abrir nuevos restaurantes: pueden conocer en qué lugar estratégico abrir las sucursales, según la clientela, qué productos son más apetecidos, qué capacidad de compra tiene, entre otros. Valiéndose de las herramientas técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas; los estudiantes le pueden ofrecer a Nona información valiosísima que les servirá para reducir el nivel de incertidumbre a la hora de encaminarse en la expansión de su negocio.

PROPUESTA PARA EL PLAN DE ESTUDIOS

Partiendo del objetivo general, el cual se basa en establecer una alianza entre el sector académico y el sector económico, se realizó un estudio teórico y práctico, con el fin de arriesgarse a presentar propuestas que le permitan a los sectores mencionados, por un lado, mejorar los procesos de aprendizaje, y por otro, implementar nuevos procesos de innovación en los negocios.

En primer lugar se hizo una descripción de cada restaurante, con el fin de entender qué problemas se podían presentar para cada negocio. El objetivo era lograr un acercamiento a la realidad de manera más contundente, con el fin de sustentar propuestas e ideas de manera más eficiente.

Estas descripciones, fueron el resultado de un trabajo de campo que se realizó con cinco restaurantes. A partir de esta experiencia, se propusieron las asignaturas que se podrían implementar en los procesos de cada negocio, con el fin de resolver los problemas más notorios y relevantes, que cada uno presentaba.

Así como este trabajo de campo ofreció las pautas para mirar qué asignaturas se podrán alinear con las estrategias económicas, se puede deducir entonces, que estos problemas que se identificaron se pueden presentar también en otro tipo de negocios. Teniendo en cuenta las asignaturas escogidas para cada problema de cada restaurante y, mirando la realidad de cada negocio, las bases de este análisis se podrían aplicar a otros casos. Es decir, para el caso de los restaurantes El Diario y New York Pizza, el problema se basa en el mal manejo del espacio, el de Opa Gyros y Nona Gelato S.A, es la falta de estandarización de procesos y, el de Wok n Roll es la falta de liderazgo y delegación con los empleados y proveedores.

Para cada uno de estos problemas expuestos anteriormente, se presentaron diferentes asignaturas que cuentan con los elementos claves para acomodarse a las necesidades de cada negocio, y que buscan contribuir a resolver sus problemas. Así mismo, se estaría apuntando a contribuir elementos para resolver problemas de otros negocios, al generalizar las propuestas, hechas anteriormente, con negocios diferentes que padecen los mismos problemas.

La propuesta entonces, supone una unión entre los dos sectores mencionados anteriormente por medio de un apoyo teórico y un trabajo de campo. Este proceso da a conocer los problemas con mayor facilidad, los cuales se pueden resolver aplicando los conocimientos que ofrecen las asignaturas de la carrera, creando así una alianza sólida.

Lo anterior permite que se den dos aspectos importantes: que los estudiantes tengan una aproximación al mundo real y práctico, lo cual beneficia directamente no sólo a la carrera sino también a los propietarios de los diferentes negocios, ya que si bien requieren de ayuda para resolver los problemas internos, a su vez, valoran mucho el apoyo externo que reciben para dar a conocer los productos y servicios están vendiendo.

Así como se presentan los problemas que se definieron en esta investigación mencionados, otros negocios también pueden presentar falencias similares. Por esta razón, se arriesga a proponer una estandarización de la forma en cómo se da solución a los problemas que presentan las organizaciones que se analicen. Lo anterior también aplicaría a la hora de analizar las diferentes carreras que ofrezca la Pontificia Universidad Javeriana, y su utilidad a la hora de implementar propuestas como ésta, que se realiza específicamente con la carrera de Comunicación Social. Lo anterior le permitirá a las diferentes pequeñas y medianas empresas del país trabajar con el sector académico, desde diversas disciplinas, logrando como resultado mejorar aspectos que no hayan detectado anteriormente y que puedan estar amenazando su negocio y el crecimiento del mismo en el mercado.

CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación era crear una estrategia de comunicación, con el fin de construir alianzas estratégicas de mutuo beneficio, a través de la mediación y supervisión de la relación de la Universidad Javeriana de Bogotá con cinco microempresas del sector de restaurantes. Es importante resaltar que el desarrollo de esta alianza estratégica, de mutuo beneficio, que favorece a las organizaciones logrando que mejoren su situación actual, debe ir de la mano del trabajo de los estudiantes, por medio de los productos de comunicación que estos creen. Bajo esta misma línea, la universidad consolida procesos de colaboración, en aras de adelantar procesos de investigación, donde la organización se preste como laboratorio de la universidad. Se buscó también dar un mayor enriquecimiento de los conocimientos prácticos en las aulas, encaminado a enriquecer el aprendizaje de los estudiantes.

Tras varios meses de trabajo, se presenta a continuación el balance de los resultados, consecuencia de la investigación en línea, tanto con los objetivos como con los conceptos teóricos principales, en los que se basa la investigación: Capital Social y Redes Sociales.

En línea con dicho objetivo, y con los conceptos propuestos, se puede decir que el mayor aporte que brinda este trabajo es lograr consolidar una propuesta definida, basada en una mirada fiel a la realidad; una descripción o narración, que se logró tras la observación juiciosa que da un rostro a lo aprendido, para luego poder proponer, en base a dicha realidad, con elementos que sean pertinentes a las necesidades a las que atiende esta investigación.

Considerando el valor que tiene dicho trabajo, se logró, por medio del análisis detallado de estudios de caso, arriesgar propuestas de solución que involucraban las necesidades más destacadas de cada uno de estos casos de estudio particulares; cinco restaurantes, cada uno con problemáticas particulares. El poder ofrecer una propuesta integral que sea de beneficio para todas las partes, una relación gana-gana, donde todas las partes involucradas ponen y ganan por igual, es quizá el mayor logro que se identifica en este proyecto de grado. El coordinar los esfuerzos de diferentes sectores que, aparentemente no tendrían mucho que ver y aportarse entre sí, y darles a entender cómo sí pueden aliarse y cooperarse mutuamente, es un aporte significativo que efectivamente contribuye al desarrollo de ambas partes. Contribuir a crear culturas de alianzas, donde dos cabezas

piensan mejor que una y donde los recursos de dos hacen más que lo que haría uno solo, crear espacios de diálogo y colaboración, de unión entre lo académico y lo práctico es lograr crecimiento, creación de redes y, en últimas, forjar capital social para la evolución de las sociedades.

Considerando que el objetivo de crear dicha alianza, que tenga como propósito final el incrementar el capital social y el lograr construir redes sociales de provecho para las partes involucradas, se hace evidente como sí se pueden fortalecer y evidenciar estos conceptos en la práctica; cómo esta investigación, al ser implementada y puesta en práctica, puede tener un gran efecto positivo para la universidad y las organizaciones. Entendiendo al capital social como los medios y los procesos voluntariamente desarrollados dentro de la sociedad civil, que promueven el desarrollo de la colectividad como un todo, queda claro que esta propuesta, a través de la alianza de colaboración entre el sector académico y el productivo, es un medio efectivo que propicia el desarrollo de un amplio grupo social. Poder hacer conciencia de la importancia y la necesidad de trabajar en equipo para buscar fines comunes en aras del desarrollo integral.

Con esta propuesta, no sólo se está contribuyendo a crear capital social a un nivel macro, sino que también se está creando, a un nivel micro, redes sociales; entendiendo este concepto como un conjunto de recursos existentes o potenciales, relacionados con la posesión de una red estable de relaciones, más o menos individualizadas, de mutua familiaridad y reconocimiento. Este proyecto de grado contribuye precisamente a esto: reunir esfuerzos y recursos, de diferentes áreas y espacios sociales, para potencializar otros recursos; por medio de la intermediación para crear relaciones estables de intercambio de conocimientos, productos y servicios, para crear una red de relaciones estables, entre las partes involucradas en este proceso, que garantice un flujo de comunicación e intercambio sólido y adecuado.

Sin embargo, cabe resaltar que también hemos encontrado algunas falencias o tropiezos durante la elaboración de este proyecto de grado. Quizás la falla más significativa a resaltar sería que, de acuerdo a las propuestas que se han formulado, es determinante el hecho que no se puede comprobar si, efectivamente, su implementación contribuya a resolver los problemas que se explican en el diagnóstico realizado para cada uno de los casos de estudio de los cinco restaurantes. El no poder corroborar la efectividad al 100 por ciento de esta propuesta, debido a que no se pudo implementar en la práctica, por falta

de tiempo, puede hacer que se dejen de lado aspectos importantes, que resultan claves para darle mayor peso y forma a una iniciativa como esta. También hay que considerar que, a largo plazo, se hace aún más difícil medir los resultados y el impacto que tendría este proyecto, tanto para la universidad como para las organizaciones y los estudiantes. Se considera que para poder probar su efectividad y tomar medidas correctivas, frente a lo que esté fallando, se debe observar el proyecto en acción, por lo menos un par de semestres, evaluando qué tan viable y efectivo puede llegar a ser.

Sin embargo, teniendo en cuenta las virtudes y falencias de dicho trabajo, cabe resaltar el beneficio mutuo en términos de valores y prácticos que aportarían no sólo al conocimiento de los estudiantes, sino también al desarrollo y progreso de los restaurantes escogidos. Teniendo en cuenta el fundamento teórico que resalta en este trabajo de grado y el trabajo de campo realizado en los últimos meses, es de suma importancia aclarar en qué sentido pueden aportar tanto los estudiantes de la carrera de Comunicación Social a los restaurantes y a su conocimiento, como los restaurantes hacia los estudiantes y así mismo, hacia la carrera de Comunicación Social. Lo anterior, tratando de no redundar en las definiciones concretas de cada término o palabra clave, tales como capital social, redes sociales y gestión del conocimiento; sino de relacionar el aporte que estas le brindan no sólo a este trabajo, sino a los estudiantes.

Esta tesis de grado presentó un gran reto en su elaboración y desarrollo. Contó con todo el esfuerzo de trabajo de campo y todo el peso de una fundamentación teórica pertinente, que le dio elementos para hacer una propuesta centrada a resolver problemas puntuales que contribuyen a atender las necesidades de dos espacios sociales particulares: la carrera de Comunicación Social de la Universidad Javeriana, donde estudiamos nuestra carrera profesional y pudimos aprender y formarnos y, a la vez, evaluar lo que se necesita seguirle invirtiendo esfuerzos, y el sector productivo; cinco restaurantes pequeños de jóvenes emprendedores que buscan sacar adelante una idea y consolidarla como una propuesta sólida de negocio. A pesar de que esta propuesta no pudo ser implementada, se reconoce el gran valor conceptual que puede aportar para la cohesión

social, el progreso de las partes involucradas y, a largo plazo, del crecimiento del capital social.

BIBLIOGRAFIA

- BAAS, Stephan. "Participatory Institutional Development." Conference on Sustainable Agriculture and Sand Control in Gansu Desert Area. 1997.
- BOURDIEU, Pierre, *Respuestas por una Antropología Reflexiva*, Editorial Grijalbo, México, 1995.
- BOURDIEU, P., *The forms of capital*, 1986, p. 249. Tomado de: Gómez Moreno, C. y Góngora Correa, S. 2004, "*La Dinámica del Intercambio Comunicativo en el Proceso de Construcción de Capital Social*" [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.
- BOURDIEU, Pierre, *La Distinción, Criterio y Bases Sociales del Gusto*, Editorial Taurus, Madrid, 1988.
- BOURDIEU, Pierre, *Poder derecho y clases sociales*, Editorial Desclee De Brouwer, S.A. Bilbao, 2001.
- CIFUENTES, M. J. (Agosto de 2008). La Educación Superior Generadora de Capital Social. (N. C. Melo, Ed.) *Revista Javeriana* , 13-15.
- COLEMAN, James. *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press. 1990.
- FUKUYAMA, Francis. *Social capital and the global Economy*, En: *Foreign Affairs*, 74 Septiembre 1995. Tomado de: Gómez Moreno, C. y Góngora Correa, S. 2004, "*La Dinámica del Intercambio Comunicativo en el Proceso de Construcción de Capital Social*" [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.
- Gómez Moreno, C. y Góngora Correa, S. 2004, "*La Dinámica del Intercambio Comunicativo en el Proceso de Construcción de Capital Social*" [trabajo de grado], Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, Carrera de Comunicación Social.
- JOSEPH, James. "Democracy's Social Capital: Civil Society in a New Era." Address, 15 de enero de 1998.
- Kliksberg. (2000) "Capital Social y Cultura: Claves Olvidadas para el desarrollo", en *Intal Divulgación: Banco Interamericano de Desarrollo*, (en línea), Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe- INTAL, disponible

http://www.iadb.org/Intal/aplicaciones/uploads/publicaciones/e_INTAL_DD_07_2000_kliksberg.pdf, recuperado: 9 de Diciembre de 2009.

- LEVI, Margaret. "Social and Unsocial Capital: A Review Essay of Robert Putman's Making democracy Work", *Politics & society*, Marzo de 1996.
- MOLINA, Jose Luis, *El Análisis de Redes Sociales. Una Introducción*. Barcelona: Ediciones Bellaterra, 2000.
- MOLINA, Jose Luis., (s.f.). *Libros en Red.com*. Recuperado el 20 de Octubre de 2009, de Negocios, empresas y economía: La gestion del conocimiento en las organizaciones, <http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/576-Lagestion.pdf>.
- NEWTON, Kenneth. "Social Capital and Democracy. " *American Behavioral Scientist*. Marzo- Abril de 1997.
- PUTNAM, Robert. *Para hacer que la democracia funcione*. Venezuela: Editorial Galac. 1994.
- SERAGELDING, Ismail. *The Initiative of Defining, Monitoring and Measuring Social Capital: Overview , and Program Description*. Social Capital Initiatives Working Paper N. 1, World Bank. 1998.
- "Sistema de información Universitaria" [en línea], disponible en:
http://portal2.javeriana.edu.co/psp/eppro/EMPLOYEE/SAPRO/e/?url=http%3a%2f%2fsae.javeriana.edu.co%2fservlets%2fclientservlet%2fsapro%2f%3fICType%3dPanel%26Menu%3dSA_LEARNER_SERVICES%26Market%3dGBL%26PanelGroupName%3dLEARNER_SERVICES&PORTALPARAM_PTCNAV=UJ_SAE&EOPP_SCNode=EMPL&EOPP.SCPortal=EMPLOYEE&EOPP.SCName=SAE&EOPP.SCLabel=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL_ROOT_OBJECT.SAE.UJ_SAE&lsFolder=false recuperado: 25 de marzo 2010.
- "Sistema de información Universitaria" [en línea], disponible en:
http://portal2.javeriana.edu.co/psp/eppro/EMPLOYEE/SAPRO/e/?url=http%3a%2f%2fsae.javeriana.edu.co%2fservlets%2fclientservlet%2fsapro%2f%3fICType%3dPanel%26Menu%3dSA_LEARNER_SERVICES%26Market%3dGBL%26PanelGroupName%3dLEARNER_SERVICES&PORTALPARAM_PTCNAV=UJ_SAE&EOPP_SCNode=EMPL&EOPP.SCPortal=EMPLOYEE&EOPP.SCName=SAE&EOPP.SCLabel=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL_ROOT_OBJECT.SAE.UJ_SAE&lsFolder=false

Label=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL
ROOT OBJECT.SAE.UJ SAE&lsFolder=false ,recuperado el: 8 de mayo 2010.

- “Sistema de información Universitaria” [en línea], disponible en:
http://portal2.javeriana.edu.co/psp/eppro/EMPLOYEE/SAPRO/e/?url=http%3a%2f%2fsae.javeriana.edu.co%2fservlets%2fclientservlet%2fsapro%2f%3fICType%3dPanel%26Menu%3dSA_LEARNER_SERVICES%26Market%3dGBL%26PanelGroupName%3dLEARNER_SERVICES&PORTALPARAM_PTCNAV=UJ_SAE&EOPP.SCNode=EMPL&EOPP.SCPortal=EMPLOYEE&EOPP.SCName=SAE&EOPP.SCLabel=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL_ROOT_OBJECT.SAE.UJ_SAE&lsFolder=false recuperado el: 15 de abril 2010.
- “Sistema de información Universitaria” [en línea], disponible en:
http://portal2.javeriana.edu.co/psp/eppro/EMPLOYEE/SAPRO/e/?url=http%3a%2f%2fsae.javeriana.edu.co%2fservlets%2fclientservlet%2fsapro%2f%3fICType%3dPanel%26Menu%3dSA_LEARNER_SERVICES%26Market%3dGBL%26PanelGroupName%3dLEARNER_SERVICES&PORTALPARAM_PTCNAV=UJ_SAE&EOPP.SCNode=EMPL&EOPP.SCPortal=EMPLOYEE&EOPP.SCName=SAE&EOPP.SCLabel=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL_ROOT_OBJECT.SAE.UJ_SAE&lsFolder=false, recuperado el 25 de abril 2010.
- “Sistema de información Universitaria” [en línea], disponible en:
http://portal2.javeriana.edu.co/psp/eppro/EMPLOYEE/SAPRO/e/?url=http%3a%2f%2fsae.javeriana.edu.co%2fservlets%2fclientservlet%2fsapro%2f%3fICType%3dPanel%26Menu%3dSA_LEARNER_SERVICES%26Market%3dGBL%26PanelGroupName%3dLEARNER_SERVICES&PORTALPARAM_PTCNAV=UJ_SAE&EOPP.SCNode=EMPL&EOPP.SCPortal=EMPLOYEE&EOPP.SCName=SAE&EOPP.SCLabel=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL_ROOT_OBJECT.SAE.UJ_SAE&lsFolder=false, recuperado el 28 de marzo 2010.
- “Sistema de información Universitaria” [en línea], disponible en:
http://portal2.javeriana.edu.co/psp/eppro/EMPLOYEE/SAPRO/e/?url=http%3a%2f%2fsae.javeriana.edu.co%2fservlets%2fclientservlet%2fsapro%2f%3fICType%3dPanel%26Menu%3dSA_LEARNER_SERVICES%26Market%3dGBL%26PanelGro

upName%3dLEARNER_SERVICES&PORTALPARAM_PTCNAV=UJ_SAE&EOPP
.SCNode=EMPL&EOPP.SCPortal=EMPLOYEE&EOPP.SCName=SAE&EOPP.SC
Label=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL
ROOT_OBJECT.SAE.UJ_SAE&lsFolder=false, recuperado el 28 de marzo 2010.

- “Sistema de información Universitaria” [en línea], disponible en:
http://portal2.javeriana.edu.co/psp/eppro/EMPLOYEE/SAPRO/e/?url=http%3a%2f%2fsae.javeriana.edu.co%2fservlets%2fclientservlet%2fsapro%2f%3fICType%3dPanel%26Menu%3dSA_LEARNER_SERVICES%26Market%3dGBL%26PanelGroupName%3dLEARNER_SERVICES&PORTALPARAM_PTCNAV=UJ_SAE&EOPP.SCNode=EMPL&EOPP.SCPortal=EMPLOYEE&EOPP.SCName=SAE&EOPP.SCLabel=INGRESO%20A%20SAE&EOPP.SCPTfname=SAE&FolderPath=PORTAL_ROOT_OBJECT.SAE.UJ_SAE&lsFolder=false, recuperado el 28 de marzo 2010.
- UNESCO. *Nuestra diversidad creativa*. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo. 1996.