

LA CULTURA EMPRESARIAL DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE HOSTELERÍA ESPECIALIZADOS EN PESCADOS Y MARISCOS DE LA BAHÍA DE MÁLAGA

Juan M. Aguirre de Mena
M^a Paz Andrés Reina
Rocío Díaz Muñoz
Mercedes Rodríguez Fernández
Universidad de Málaga (España)

El objeto de esta investigación versa sobre el estudio de culturas organizacionales concretas dentro del sector de hostelería de la Costa del Sol.

El concepto cultura organizacional se halla totalmente imbricado en la estrategia empresarial. Efectivamente, cualquier concepción e implementación estratégica debe inspirarse en unos fundamentos culturales para que adquiera fiabilidad. La motivación del personal que integra una empresa o una organización sólo es posible lograrla de modo eficaz a través de proyectos, certidumbres o valores cuya fuerza, permanencia y eficacia generan oportunidades de implicación.

El presente texto, que recoge de forma resumida la investigación realizada, se divide en dos partes. En la primera de ellas se recogen algunas de las consideraciones fundamentales sobre el concepto de cultura organizacional y metodología para su estudio. En la segunda parte se describe una investigación llevada a cabo sobre la cultura empresarial común perceptible en los establecimientos tradicionales de la hostelería malagueña dedicados a la preparación y servicio de comidas constituidas por pescados y mariscos de la bahía.

The objective of this investigation is to study the different cultures in the restaurant industry of the Costa del Sol.

The concept of the organizational culture is part of the business strategy. So, the strategic implementation must be inspired in some fundamental cultures in order to be viable. Giving opportunities of integration in the company is possible to get a motivated personnel.

This paper is divided into two parts. In the first part, we study some of the main considerations about the concept of organizational culture and the methodology for its study. In the second part, we describe an investigation about the organizational culture of the traditional restaurants of fishes and shellfishes of the bahía in Málaga.

PALABRAS CLAVE: Cultura empresarial, establecimientos de restauración, pescados, bahía de Málaga.

KEY WORDS: Organizational culture, restaurants, fishes, bahía of Málaga.

1. CONCEPTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen muy diversas interpretaciones sobre el concepto de cultura organizacional e incluso en el orden terminológico se emplean con indiferencia e indistintamente los vocablos Aclima@, Afilosofía y Acultura de la organización.

B. Turner y V. Degot (1987) fundamentan el concepto de cultura organizacional en referencias etnográficas. Así, la cultura es un complejo sistema de creencias, valores y símbolos que condicionan un modo de conducta y una forma peculiar de adaptación al medio social y natural en que se desenvuelve el hombre.

Otros autores como E.H. Schein, T. Peter y R. Waterman le dan un carácter más pragmático, activo y voluntarista al concepto de cultura y, en cierto modo, complementan el concepto derivado del análisis etnográfico. Así, desde esta perspectiva, se entiende la Acultura organizacional@ como una superestructura determinada por el tipo de tecnología, recursos humanos, estructura orgánica y forma de elaboración de la materia prima y los productos que desarrolla, produce y comercializa la empresa; condicionada por el medio ambiente exterior, incluida la cultura de la sociedad circundante, y los cambios que se producen en él que afecten a la empresa; y mediatizada por la dinámica socio-política

de poder y conflicto que se origina dentro de la misma empresa en el proceso organizacional y que crea distintas subculturas, diferentes formas de percibir la realidad (Rokosvsky, I., 1988).

Edgar M. Schein (1988) define la cultura organizacional como aquellas presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la visión que tiene la empresa de sí misma y de su entorno, es decir, Aun modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas por el grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia.

La cultura, en este sentido, es un producto del aprendizaje grupal y se encuentra arraigada en las teorías de dinámica y crecimiento grupal.

La profundización del concepto de cultura organizacional se lleva a cabo a través del análisis de sus funciones, elementos, taxonomía, y de la dinámica de su emergencia y desarrollo.

2. ELEMENTOS BÁSICOS EN LA CONFIGURACIÓN DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Son considerados elementos básicos configuradores de la cultura organizacional de una empresa los fundadores, la historia, el oficio, los signos y símbolos y los valores.

2.1. Los fundadores de la empresa.

Una empresa no se crea de forma espontánea o accidental. Por lo general, existe una persona que tiene una idea sobre un producto, una actividad y los medios para desarrollarla. Esta persona es el fundador.

Según E. Schein (1988), son cuatro las etapas que caracterizan la creación de una empresa: una persona -el fundador- tiene una idea de la empresa nueva; ésta se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión; y este grupo cree que la idea merece el riesgo; el grupo comienza a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas; se integran otras personas y comienza la historia.

El fundador transmitirá desde el inicio de la organización un cierto número de mensajes que estructurarán y/o condicionarán el futuro desarrollo y funcionamiento de la organización. Estos mensajes no son necesariamente elaborados y transmitidos de forma consciente por el fundador. Sin embargo, podemos formalizarlos según cuatro grandes modelos:

- Las **creencias**: el fundador ayuda a los miembros de la organización a situarse con respecto al entorno y, en particular, de cara a los no miembros de la organización, les expresa la razón de ser de la empresa.

- Los **comportamientos**: el fundador a través de un personal estilo de dirección expresará e inducirá la forma deseable de comportamiento de los miembros de la empresa.

- Las **tecnologías**: la empresa conserva de su fundador un conjunto de normas instrumentales que le permite realizar su misión, tales como los sistemas de gestión y de recompensa.

- Los **sentimientos**: corresponden a la necesidad de los miembros de ser reconocidos; abarca los signos de reconocimiento y la descripción de la seguridad ofrecida.

Entre las principales informaciones sobre los fundadores necesarias para extraer algunos rasgos culturales de la organización destacamos: los datos personales, el origen social, los retos asumidos,

y

los principios fundamentales del fundador.

No siempre es fácil saber quién es el fundador; incluso es posible pensar que la empresa no dispone de una persona fundadora. También hemos de tener presente que, a veces, las empresas se crean o modifican sus estructuras a causa de fusiones y absorciones. La falta de una clara concreción de quienes son los fundadores se paliará en la auditoría de la cultura organizacional con más información sobre los valores o el oficio de los directivos más significativos.

2.2. La historia.

Un aspecto interesante a la hora de intentar describir los rasgos culturales de una organización es la historia de la misma. Actualmente, los estudios sobre la historia de las empresas han proliferado ya que proporcionan un campo muy rico para diagnosticar el presente.

Hacer diagnósticos del presente con ayuda de la historia no es sólo hacer una lista de acontecimientos, sino también, formular hipótesis sobre el pasado.

Por encima de los acontecimientos, el estudio debe concentrarse más bien en los momentos críticos vividos por la empresa como evoluciones estructurales y de políticas de personal: contratación, formación, compensación; cambios de producto, tecnología, mercado, etc. Estos momentos críticos son realmente reveladores de sus comportamientos en situaciones en las que la organización debe imaginar soluciones y no meramente reproducir lo aprendido.

La lista de informaciones a destacar en este material básico serían:

Los **hombres**: Presidentes: estado civil, rasgos de personalidad, criterios de nombramiento, etc.; Dirigentes: origen, formación, carrera, experiencia en la empresa, acciones reseñables, etc.; Héroe: época, función y acciones reseñables, comportamiento, etc. Los hombres que han creado la empresa constituyen una fuente extraordinaria de información.

Las **estructuras**: evolución de las estructuras jurídicas; evolución de las estructuras internas. La evolución de las estructuras suele presentarse o suscitarse en períodos de crisis de la entidad, momentos en los que se producen en la empresa acontecimientos muy aleccionadores. El diseño de las distintas estructuras dependerá en gran medida del estilo de dirección.

Las **fechas importantes**: comerciales: productos, mercados, contratos, etc.; tecnológicas: patentes, cambios de procedimientos, etc.; sociales: acuerdos, huelgas, etc.; políticas: grandes estrategias, etc.; organizativas: cambios de método de trabajo de estructuras, etc. Las fechas importantes se refieren a aquellos acontecimientos pertenecientes a la memoria de la organización en los que se requirió, por su parte, reacciones o la puesta en práctica de soluciones. Estas fechas deben ser aceptadas por todos como fechas importantes para poder considerarla como información a tener en cuenta a la hora de definir y determinar los rasgos culturales de una organización.

El **entorno**: importancia del medio regional; comunicación con el exterior: publicidad de los productos, publicidad institucional; evolución de la relación de la empresa con sus accionistas, clientes, proveedores, mercados, etc. Respecto al entorno se pretende evidenciar las fuertes presiones que los acontecimientos externos han podido ejercer sobre la organización y su funcionamiento.

2.3. El oficio.

El oficio es un concepto fundamental del análisis estratégico. Détrie y Ramanantsoa lo definen como, Adentro de un campo de actividad determinado, el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo@.

El oficio, por tanto, hace referencia al perfil de competencias y será una importante fuente de información para la auditoría cultural.

El oficio no sólo se refiere a la actividad principal, o sea, a la actividad inicial de la empresa; su noción es mucho más amplia y podríamos precisarla distinguiendo en ella tres referencias: sector de la organización; actividad que realiza (vidriera, informática, química, etc.); formas de actuación, es decir, modo de organización particular que la empresa ha adoptado para llevar a cabo su actividad.

Desde el punto de vista de cultura empresarial, el oficio constituye un patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, o sea, a la realización de sus objetivos. Gracias a él disponemos de puntos de comparación o de formas de explicar las elecciones y particularidades de las empresas, ya que ese oficio es la respuesta de la empresa a las necesidades de su razón de ser. El oficio será una de las fuentes que permiten responder lo más exactamente posible a las exigencias de nuestra definición de la cultura.

La dificultad principal de esta investigación es la de ir más allá de lo evidente con respecto a la actividad y su apariencia formal. Para paliar esta dificultad exponemos la lista de las principales informaciones necesarias para desvelar las huellas culturales de la organización:

El oficio tal como se percibe: imagen del oficio en el exterior; oficio ligado a la actividad inicial o principal; oficio definido actualmente en la estrategia de la empresa.

El oficio aparente: adhesión a organismos profesionales; convenios colectivos; formaciones iniciales privilegiadas para directivos y obreros; cuadro de capacitaciones. Al afiliarse a un organismo profesional o al firmar un convenio colectivo, la empresa se adscribe a organizaciones marcadas por un oficio.

El oficio ligado a la actividad: evolución de los productos y tecnologías utilizados; mezcla de factores de éxito del líder del sector; reparto de productos (ramas, divisiones, etc.); patentes registradas, compradas; particularidades de la empresa durante su proceso de producción: aprovisionamiento, distribución, fabricación, etc.

El oficio ligado a los conocimientos: los factores distintivos en materia de organización; los principios de trabajo definidos por los fundadores; los cambios llevados a cabo a raíz de grandes crisis.

El oficio ligado a las formas de actuación: las relaciones comercial/producción; las relaciones investigación/fabricación; las relaciones empresa/entorno; las relaciones con las nuevas tecnologías.

2. 4. Los signos y los símbolos.

Se entiende por signos el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar o dar un sentido a sí misma y a su entorno. Aunque no nacen necesariamente de la intención de comunicar, de hecho comunican por sí mismos.

Los símbolos son algo similar. Resumen un sentido; el acto, el gesto, el hábito, el comportamiento toma en ellos, todo un conjunto de significados que la empresa considera importantes.

El interés de los signos y de los símbolos reside en su visibilidad; es la parte emergente de un número de valores o de lógicas de funcionamiento de la empresa.

La lista de informaciones a destacar para estos materiales básicos serán:

Signos: cara al exterior: respuestas telefónicas, recepción de los visitantes, clientes, proveedores, comunicación externa, etc.; comportamientos: vocabulario, vestimenta, tipo de relación (tuteo, puertas abiertas), etc.; espacio: circulación en los locales, arquitectura, acondicionamiento de los locales, colores, etc.; gestión del tiempo: reparto del tiempo individual o colectivo del personal, horario y actitudes con relación al mismo, relación entre tiempo disponible y tiempo privado, etc.

Símbolos: ritos: juegos, fiestas, información al personal, sistemas de recompensa, toma de responsabilidades y anuncio de los cambios, etc.; historias relativas a los dirigentes y sobre asuntos importantes de la empresa; logotipo. Los mitos se deducen del ámbito de los símbolos. Las pequeñas historias que se cuentan en la empresa son, junto con las leyendas y los mitos, una rica fuente que nos permitirá comprobar las coincidencias que existen en las diversas opiniones. El logotipo por su parte también será evocador de rasgos culturales.

2. 5. Los valores.

Toda consideración de la cultura organizacional requiere una investigación o bien una profesión de fe sobre los valores, la ética, la filosofía, la declaración fundamental o los principios.

Los valores de una persona corresponden a lo que ella cree que es bello, bueno, justo y adecuado según su juicio particular. Los valores son lo que la empresa considera que es el bien. Son unos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral, en términos de Adebé o Ano debe seré. Nos sirven de referencia durante la toma de decisión de la empresa y son operativos actuando sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de sus formas de gestión y sus procedimientos.

Suelen hacer referencia a dos tipos de enunciados: el enunciado moral, que traslada al plano de la empresa valores morales individuales como la honestidad, el respeto, la justicia, la responsabilidad; el enunciado funcional, que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la gestión: iniciativa, rendimiento, resultado, competición, servicio al cliente, puntualidad, etc.

En comparación con los ámbitos anteriores, la información básica no siempre es utilizable de forma inmediata; es necesario proceder al análisis del material básico que se propone a continuación.

La lista de informaciones a destacar para estos materiales básicos serán:

- 1) Valores expresados en la declaración fundacional, en los discursos del presidente, en la prensa de la empresa, en el libro de visita, etc.
- 2) Valores aparentes en la elección de héroes y dirigentes, en la comunicación externa, en las recompensas públicas, etc.
- 3) Valores operativos en los sistemas de control y en ciertas formas de gestión.

3. METODOLOGÍA Y ETAPAS DE LA AUDITORÍA CULTURAL

Existen diversos métodos de auditoría cultural que permiten a la empresa descubrir los rasgos dominantes de su cultura.

Desde un planteamiento genérico podemos afirmar que en toda auditoría cultural se distinguen tres grandes etapas:

- S **Primera etapa.** Esta fase corresponde al nivel de las manifestaciones; se trata de localizar los símbolos que van a permitir recuperar las huellas culturales, es decir, se trata de señalar el conjunto de símbolos que sirven como materiales básicos para determinar la cultura, y será preciso saber cómo poner de manifiesto estos signos.
- S **Segunda etapa.** Se trata del primer nivel de análisis de los materiales básicos: el reagrupamiento. La cultura se distingue más allá del conjunto de estos signos. Reagrupándolos, se trata de descubrir las similitudes entre ellos; repeticiones, comparaciones o parecidos entre los diferentes signos; son las coherencias: entrelazamiento de signos, compatibilidad de significados entre signos; son lógica o explicaciones fundamentales para muchos de estos signos.
- S **Tercera etapa.** Corresponde al segundo nivel de análisis de los materiales básicos, es decir, a la definición y determinación de las características de la cultura que resulta del estudio de los materiales básicos. En esta etapa, las hipótesis construidas en la fase precedente se refieren a un rasgo cultural en la medida en que haya realizado la función de reducir la ansiedad de sus miembros y resolver los problemas de adaptación al entorno e integración y cohesión interna. Se obtendrá un rasgo cultural en la medida en que se encuentre su utilidad dentro del funcionamiento o la historia de la empresa. Esta fase es un método exploratorio y que se lleva a cabo por medio de evaluaciones sucesivas e hipótesis provisionales, o sea, que nunca se llega a una descripción cerrada de la cultura: siempre será posible afinar las conclusiones.

4. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una de las características comunes a todas las ciudades y pueblos ribereños de la cuenca mediterránea es la de poseer, dentro de su oferta turística típica, una serie de establecimientos de hostelería que ofrecen para comer productos característicos extraídos de los recursos pesqueros de su propia zona marítima o de zonas próximas y condimentados de manera diferenciada, tradicional y típica.

Estos locales, bares, merenderos, *Achiringuitos*, etc. tienen ciertas características comunes que podrían definir una cultura empresarial singular, es decir, una forma de concebir la actividad de la hostelería y su gestión, desde la configuración de su imagen como establecimiento, hasta los

planteamientos en la publicidad, oferta y elaboración de sus productos y prestación de servicios, localización, etc.

El objeto de la presente investigación es precisamente la determinación o auditoría de la cultura empresarial de este tipo de establecimiento. El ámbito de esta investigación se ha limitado a los establecimientos de este tipo radicados en Málaga capital. Así se trata de analizar y definir los rasgos culturales que poseen estos establecimientos.

La metodología seguida en esta investigación ha seguido los siguientes pasos:

- 1.- Definición del tipo de establecimiento objeto de estudio.
- 2.- Acotación del ámbito espacial.
- 3.- Inventarización del número de establecimientos considerados.
- 4.- Inspección personal de algunos de estos establecimientos intentando perfilar sus parámetros culturales más significativos.
- 5.- Elaboración de la muestra y del cuestionario a llevar a cabo.
- 6.- Realización de entrevistas en base a los cuestionarios diseñados.
- 7.- Análisis estadísticos de las respuestas vertidas en los cuestionarios.

8.- Elaboración del perfil cultural común de estos establecimientos a partir de las observaciones realizadas y su tratamiento estadístico.

Con todo ello se ha tratado de localizar, a través de los materiales básicos, aquellas manifestaciones que permitan determinar la cultura. Así, mediante la observación y unas encuestas hemos detectado diversas manifestaciones que nos sirven a nuestro cometido.

En un segundo lugar, mediante el reagrupamiento de dichos signos se han observado ciertas similitudes que más adelante expondremos y configurarán la cultura organizacional de estos establecimientos.

La población o número total de establecimientos del tipo objeto de nuestra investigación radicados en Málaga ha sido difícil de establecer, dada la definición que sobre ellos existe en las fuentes de información pública manejable.

No obstante, y entendiendo que los establecimientos a que nos referimos son aquellos bares, merenderos, etc. dedicados particularmente y casi de manera exclusiva y con ciertas características localistas y típicas a ofrecer comidas basadas en pescados y mariscos, pescados de la Bahía de Málaga, hemos estimado que el número de los mismos se sitúa entre 100 y 150.

Su localización fundamental es a lo largo de las costas y playas del término municipal de Málaga capital.

El tamaño de la muestra de estos establecimientos sobre los que se ha realizado la encuesta es de 45.

En unos casos, se han recogido las respuestas directamente de las encuestas de los dueños de los establecimientos. En otros casos, se han deducido las respuestas a las cuestiones a través de la observación de la situación, características y desenvolvimiento de la actividad de éstos.

Con la encuesta pretendemos recoger aquella información que dilucide los rasgos culturales de los establecimientos objeto de estudio.

La encuesta está formada por veinticuatro cuestiones relativas a los materiales básicos que hemos considerado más destacables para la auditoría de una cultura empresarial.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación presentamos los resultados obtenidos en las distintas cuestiones formuladas como consecuencia de las contestaciones realizadas por los encuestados.

A) Fundadores.

Se observa que en más de la mitad de los establecimientos encuestados (54%) sus dueños están vinculados a la hostelería bien por tradición familiar o por propia iniciativa. Mientras que la mayoría del resto de los establecimientos (41%) pertenecen a pescadores que ven en la actividad hostelera otra alternativa de trabajo e ingresos, en la cual suelen ser entendidos del producto pesquero que ofertan pero no tanto de las cuestiones más estrictamente propias de hostelería.

Por otra parte, una tercera parte de los establecimientos son de un sólo propietario lo que nos revela el espíritu emprendedor individualista que parece existir en los fundadores.

B) Historia.

Con respecto al tiempo que llevan en funcionamiento los *Achiringuitos*® existen establecimientos clásicos como *ACasa Pedro*® y el *AMerlò*® que hace bastante tiempo que se crearon y satisfacían las necesidades de la población malagueña y turística durante la década de los 60 y 70.

En la actualidad estos establecimientos perduran como consecuencia del paso de la propiedad de padres a hijos en la mayoría de los casos, lo que revela la tradición familiar existente en los mismos.

Pero la mayoría de los establecimientos que existen en la actualidad se fundaron o crearon a partir del crecimiento demográfico, del incremento del desarrollo turístico y del mejor acondicionamiento de las playas de la bahía, como es el caso del Paseo Marítimo del Pedregal en la zona de Pedregalejos y las calles Quitapenas y Banda del Mar en las zonas de Echevarría y el Palo.

No cabe duda que la zona Oeste de Málaga en la playa de La Misericordia, y la de San Andrés con la habilitación del nuevo paseo marítimo y el inminente desarrollo urbanístico de la zona, podrá favorecer en el futuro a un posible desarrollo de este tipo de establecimientos a lo largo de ella.

La mayoría de los locales (69%) no han sido remozados de manera importante, lo que ofrece un rasgo común a todos ellos. Sólo los más antiguos, quizás por la ventaja competitiva y su enclave en la zona, han realizado en algunos casos reformas substanciales en los locales.

Los fundadores (63%) siguen siendo en la actualidad los que rigen y gestionan el establecimiento quienes, en muchos casos, aportan sus conocimientos y espíritu de hostelería a sus hijos, próximos herederos del negocio.

Como se observa en los resultados de la encuesta una de las causas de que la cuarta parte de los encuestados que rigen el negocio sean descendientes del fundador cabe atribuirle a que más de la mitad de los establecimientos analizados no hace más de 20 años que se crearon.

En cuando a la propiedad familiar o no familiar del establecimiento el 65 % de los mismos es familiar lo que ratifica como rasgo cultural predominante en estos establecimientos la vocación familiar.

C) Oficio.

Una característica peculiar en todos los establecimientos es que el producto que esencialmente ofertan como más típico de ellos es el pescado y el marisco quedando la carne relegada a un segundo plano.

Este rasgo que es similar en toda la cuenca mediterránea presentará algunas peculiaridades cuando nos refiramos a una determinada zona, en nuestro caso el de Málaga capital, como consecuencia del tipo de producto que se oferta y forma de elaboración de las comidas.

A continuación exponemos una lista de los principales productos ofertados por los establecimientos encuestados.

- a) Entrantes y otros: gazpacho, sopa de mariscos, ajo blanco, paella.
- b) Pescaditos: calamares, calamaritos, chopitos, adobo, pulpo, boquerones vitorianos, jibia, sardinas, chanquetes.
- c) Pescado: merluza, besugo, pargo, cazón, herrera, brecas, mero.
- d) Marisco: mejillones, conchas finas, almejas, coquinas, búsanos, gambas, langostinos, cigalas.

La estadística nos muestra como el producto característico que se oferta es el pescadito de la bahía (boquerones vitorianos). Siendo el plato típico la fritura malagueña y los espetos de sardinas. En un menor porcentaje aparecen el pescado a la sal y los arroces.

El tipo de bebidas que en mayor proporción es consumida se discierne entre la cerveza (44%) y los refrescos (36%), sin duda por razón de la climatología de una ciudad como Málaga.

El consumo de marcas de cerveza es en la mayoría de los casos de firmas de cervezas que disponen de alguna planta productora en la capital.

El postre más consumido son los helados (50%) que en la actualidad refrigerados en los modernos expositores-congeladores ofrecen una sofisticada variedad. En un segundo lugar, es consumida la fruta (30%) (melón, sandía y chirimoya) siendo los postres prefabricados (15%) (natillas, flanes, etc.) y postres caseros los menos demandados por los clientes.

La mayor parte de los establecimientos poseen entre 6 y 12 empleados (71%) siendo alguno de ellos en muchas ocasiones familiares del dueño.

Un aspecto muy característico que se detecta en gran parte de estos establecimientos es el de poseer simultáneamente una barra, terraza y salón comedor. Esto nos ofrece tres posibilidades de satisfacer las necesidades de beber y comer del consumidor. Bien en la barra tomando algún aperitivo o tapa o bien sentado en mesas en un salón interior o una terraza, las cuales ofrecen mayor atractivo al cliente por soler estar a pie de playa disponiendo, por tanto, además de una sabrosa comida, de sol y vistas marinas reconfortantes.

La situación del local está próximo a la playa en un 75% de los establecimientos analizados y a pie de playa en un 25%.

D) Valores.

El estilo de los establecimientos se fundamenta mayoritariamente en la tradición local (74%) mientras que hay un 26% de los establecimientos que utiliza diseños modernistas para sus instalaciones.

Cuando se les preguntó si tiene alguna advocación religiosa o imagen en el local? la mayoría la poseía. Esta cuestión nos muestra el marcado fervor religioso que existe en estos colectivos. Son muchos los establecimientos que poseen alguna imagen de algún Santo, Virgen o Cristo (75%), siendo destacado el fervor a la Virgen del Carmen que ofrecen la mayoría de los establecimientos, lógico por ser patrona de los pescadores y ser un gran número de los establecimientos regidos por pescadores o relacionados con el mar.

E) Símbolos.

Se observa que la denominación que suelen utilizar principalmente para el establecimiento es el nombre o apellido del dueño (60%) o alguna referencia marina (35%).

A continuación exponemos una lista de los principales establecimientos:

Paseo Marítimo El Pedregal: Restaurante Los gaitanes, Café-Bar Fifi, Bar El Lirio, Restaurante El Morata, Bar Maricuchi, Merendero El Cabra, Restaurante La Paloma, Restaurante El Caleño, Restaurante Los Espigones, Bar Rafalito, Merendero Miguelito el cariñoso, Merendero El Merlo, Restaurante El Rompeolas, Restaurante Las Acacias, Bar Los Cuñao, Bar El Puchi, Restaurante Las Palmeras, Restaurante Hnos. Muñoz.

Calle Banda del Mar: Bar-Restaurante Cantó el Gallo, Casa Juan Perico, Bar Los Pescadores, Bar El Payo, Bar La Lonja.

Calle Quitapenas: Restaurante Casa Pedro, Restaurante Carlos, Hija de Antofñin, Restaurante-Marisquería Bajamar, Bar Cenacho, Bar-Restaurante Chambel, Bar Los Marineros, Restaurante-Marisquería Carrasco.

Zona oeste: Bar El Oleaje de Huelin, Restaurante la Bahía, bar Maio-Eva, Kiosco El Corral de la Pacheca, Restaurante-Marisquería La Concha Marina, Marisquería Mediterráneo.

Los establecimientos son definidos de diversas formas según las características de los locales y de los productos más característicos que se ofertan. Así, son definidos en su mayoría como bar (50%) y restaurante (35%) siendo la definición de marisquería (10%) y merendero (5%) menos utilizada.

Al concentrarse gran parte de los establecimientos a pie de playa, las construcciones que el local ocupa suelen ser casa mata (58%) y se puede observar como una parte de la misma suele ser utilizada como local para el negocio y el resto de vivienda.

El ámbito de su servicio suele ser de interior en un 21% de interior y terraza en un 64% e interior, terraza y playa en un 15%.

Un rasgo cultural de una ciudad es el lenguaje oral, o sea, la forma de hablar de las personas que en ella habitan. Aquí se ha observado como la palabra pescadito ha llegado a ser asimilada tan profundamente como producto y denominación de origen que se ha llegado en muchos casos a expresar de forma escrita imitando la forma de hablar característica de la ciudad Apescaito frito@.

La oferta publicitaria de sus productos es principalmente la de APescaito frito@ o Apescaito de la bahía@ (40%). Esta publicidad la exponen en los luminosos donde se encuentra la denominación del establecimiento, en las lonas y sombrillas de la terraza y en las listas de precios que suelen estar en tabloncillos de pizarra.

La publicidad en prensa no es normal en estos establecimientos, apareciendo muy poco en los periódicos locales y algo en los periódicos para tirada de barrios.

El material utilizado para el mobiliario (las mesas y sillas) es fundamentalmente plástico (60%) aunque también se encuentran establecimientos con sillas y mesas de madera (15%) y metálicas (20%).

Se suelen utilizar manteles para las mesas de papel y tela. Las barras suelen ser metálicas y poseen expositores de tapas.

La mayoría de los establecimientos no poseen una ornamentación con motivos marinos rústicos (20%) como redes y distintas piezas de barcos o peces disecados, y mucho menos de motivos marinos sofisticados (10%), es decir, decoración marina diseñada y fabricada para establecimientos de estas características.

Los productos que se ofertan se encuentran expuestos al cliente con gran visibilidad en los distintos expositores de tapas (95%), pescado (80%) y helado (78%).

En la decoración interior se observa como el alicatado de las paredes es muy habitual (80%) así como la publicidad de productos como la cerveza o los refrescos aparecen en cuadros espejos y servilleteros.

6. CONCLUSIONES

Conviene señalar en primer término las dificultades que ha entrañado este estudio tanto por la imprecisión en la definición en la realidad del tipo de establecimiento investigado, como por las características de las personas con las que se ha tratado.

La encuesta ha sido muy difícil de contestar por los implicados, lo que ha obligado a proceder con su base de cuestiones a realizar entrevistas. Aun así en muchos casos ha sido preciso completar la información con la propia observación en directo del investigador.

Por todo ello las conclusiones que se apuntan a continuación aun reflejando aspectos esenciales y comunes de la cultura empresarial de estos establecimientos merecerían para alcanzar mayores precisiones un estudio más extenso.

No cabe duda que entre los bares, merenderos, restaurantes, etc... de Málaga aquellos a que se refiere el presente estudio forman un grupo singular y reducido aunque, luego, hay otra serie de establecimientos que los imitan parcialmente con una oferta y una imagen que no es sólo la de aquellas sino que incorpora aspectos ajenos a los mismos y que dificultan, como indicamos, la definición y delimitación de los establecimientos que pretendemos estudiar. Muy posiblemente las siguientes conclusiones ayuden a ello.

Las conclusiones las ordenamos según los elementos básicos en la configuración de una cultura organizacional, referenciados en la encuesta.

En lo que concierne a los creadores del establecimiento y personas que lo gestionan mayoritariamente se trata de una persona del ámbito de la hostelería y con vinculación al sector de la pesca.

En lo referente a su historia la inmensa mayoría de estos establecimientos fueron fundados hace más de diez años, siendo administrado por sus propios creadores en colaboración con sus familiares ya que son por lo general de propiedad familiar. Casi todos mantienen las características arquitectónicas y decorativas de cuando fueron creados, es decir, no han sido remozados substancialmente.

La oferta que realizan de su saber hacer es esencialmente pescado y mariscos. La fritura de pescaditos de la bahía es su producto más representativo acompañado de cerveza y con menor frecuencia de refrescos y vinos. La oferta de postres es reducida siendo el más corriente el helado. El servicio por lo general es amable y rápido, familiar y en la mayoría de los casos lo integran más de seis personas. Es posible hacer consumición en la barra, disponiendo también estos establecimientos algunas mesas y muy frecuentemente también una terraza. La mayoría de estos establecimientos están junto a la playa ofreciendo sus perspectivas.

Se trata de establecimientos muy asentados en la tradición y en un casticismo malagueño. Sus locales muy frecuentemente se hallan presididos por una imagen religiosa, por lo general la Virgen del Carmen.

Respecto a la simbología e imagen de estos establecimientos indicaremos que por lo general toman el nombre de su propietario o algún nombre familiar de sus parientes, también toman nombres de

referencias marineras. Indistintamente ellos se denominan bar, restaurante, merendero, marisquería, etc.

Se hallan emplazados estos establecimientos por lo general en casamatas las cuales en su mayoría conservan su estilo primitivo si bien algunas han sido remozadas. Disponen tanto de comedor como de terraza y frecuentemente de una instalación en la playa para preparar y servir espetones. El mobiliario es corriente con mesas y sillas de plástico o metálicas y mantelería de papel. En algunos casos el mobiliario es rústico de madera. La decoración es diversa aunque en muchos se adornan con motivos marineros. Casi todos cuentan con expositor en la barra y expositores de helados, así como en muchos hay expositores de pescado y marisco. Es muy corriente en las paredes el alicatado.

Algunos tienen un simpático renombre internacional lo que apunta el interés de estos establecimientos como uno de los atractivos turísticos de Málaga y la Costa del Sol.

BIBLIOGRAFÍA

- BUENO CAMPOS, E., *ADirección estratégica de la empresa*, Pirámide, Madrid, 1.987.
- BARLETT, A.C., y KAYSER, T.A., *"Cambio de la Cultura organizacional"*. Ed. Trillas. México, 1980.
- DEGOT, V., *AProceso de implementación de una cultura*, Nueva Empresa, núm. 269, marzo 1.987.
- DON HELLRIEGEL y JOHN W. SLOCUM, J.R.: *"Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies"*. *Academy of Management Journal*. Junio. 1974.
- GARCÍA MARTÍNEZ, R. J., *ALos nuevos valores culturales de la empresa*, Alta Dirección, núm. 118, 1.984.
- GARMENDIA, J. A., *ADesarrollo de la organización y cultura de la empresa*, ESIC, Madrid, 1.990.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., *"Cultura e imagen corporativa de la empresa"*. *Economía* nº 2, tercer trimestre.
- LEAL MILLAN, A. G., *ALa cultura de las organizaciones*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla, 1.987.
- SCHEIN, E. H., *ALa cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza y Janés, Barcelona, 1.988.
- THEVENET, M., *AAuditoría de la cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1.992.