



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE
PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS
RESTAURANTERAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE
NEGOCIOS**

PRESENTA:

STEVEN OSIRIS PETRIZ ALONSO A140241

DIRECTORA DE TESIS

DRA. MAGALI MAFUD TOLEDO

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

ABRIL DEL 2022



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 26 de septiembre de 2022.
Oficio No. D/CIP/TIP/318/2022.

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO

**C. STEVEN OSIRIS PETRIZ ALONSO
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE**

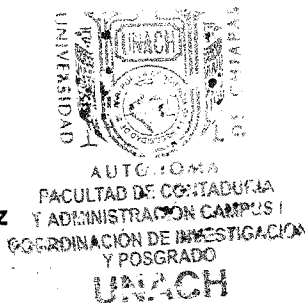
Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada: **LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS RESTAURANTERAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ**. Toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha abril 06 de 2022, suscrito por la Dra. Magali Mafud Toledo, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Dra. Blanca Esthela Montoya Ramírez
Encargada de la Coordinación



C.c.p. Archivo Minutario
*BEMR/ssg





Código: FO-113-05-05

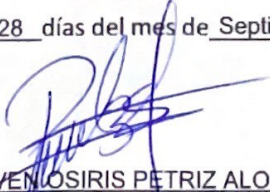
Revisión: 0

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.

El (la) suscrito (a) STEVEN OSIRIS PETRIZ ALONSO,
Autor (a) de la tesis bajo el título de "LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS RESTAURANTERAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ,"
presentada y aprobada en el año 2022 como requisito para obtener el título o grado de MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 28 días del mes de Septiembre del año 2022.


STEVEN OSIRIS PETRIZ ALONSO
Nombre y firma del Tesista o Tesistas

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por todo el apoyo y ánimo durante este proceso, por impulsarme a ser mejor persona y profesionista.

A la Universidad Autónoma de Chiapas por darme la oportunidad de continuar mi preparación.

A mi directora por compartir sus conocimientos y otorgarme su apoyo para hacer posible este trabajo.

A todas las personas que ayudaron directa e indirectamente a la realización de esta investigación.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Objetivos de la investigación	8
1.2.1 Objetivo general	8
1.2.2 Objetivos particulares.....	8
1.3 Justificación de la investigación	9
1.4 Delimitación espacial y temporal	10
CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	11
2.1 Cultura Organizacional.....	11
2.1.1 Antecedentes de la Cultura Organizacional	11
2.1.2 Conceptualización de la cultura organizacional.....	13
2.1.2.1 Niveles y elementos de cultura Organizacional.....	16
2.1.2.2 Tipos de cultura organizacional	23
2.1.2.3 Características de la cultura organizacional	27
2.1.2.4 Funciones.....	28
2.1.2.5 Características de culturas exitosas.....	29
2.1.2.6 Creación y mantenimiento de una cultura organizacional.....	30
2.1.3 Influencia de la cultura organizacional en la gestión empresarial..	34
2.1.3.1 Efectividad en la empresa.....	36
2.1.3.2 Evaluación de la cultura organizacional.....	37
2.1.3.3 Importancia de la cultura organizacional para el mejoramiento del ambiente laboral.....	39

2.1.3.4 Cultura organizacional y toma de decisiones	40
2.2 Las organizaciones y su administración	43
2.2.1 Productividad	44
2.2.2 Las organizaciones como sistemas	46
2.2.3 Desarrollo organizacional	48
2.2.4 Factores de permanencia y éxito competitivo de las empresas	51
CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	58
3.1 Conceptualización de las pequeñas empresas.....	58
3.1.1 Clasificación de empresas	59
3.1.2 Concepto de pequeña empresa	62
3.1.3 Importancia de las pequeñas empresas para el desarrollo en México	63
3.1.4 Problemática de las pequeñas empresas	65
3.1.5 Desafíos para el crecimiento de las pequeñas empresas	68
3.2 Pequeñas empresas restauranteras de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez .	72
3.2.1 El sector restaurantero en México.....	77
3.2.3 La empresa restaurantera en Tuxtla Gutiérrez	81
3.2.3.1 Competitividad en los restaurantes	85
3.2.3.2 Mejores restaurantes en Tuxtla Gutiérrez	87
CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	89
4.1 Definición del alcance de la investigación	89
4.2 Formulación de la hipótesis de investigación	92
4.2.1 Identificación de las variables de la investigación.....	93
4.2.2 Definición conceptual y operacional de las variables de investigación.....	94

4.3 Selección del universo, población y muestra de estudio	95
4.4 Selección, diseño y aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación.....	99
4.4.1 Selección del instrumento.....	99
4.4.2 Diseño de la encuesta.....	99
4.5 Procesamiento de la información recopilada.....	118
4.6 Análisis e interpretación de la información.....	128
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	171
BIBLIOGRAFÍA	179

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Medición de la cultura organizacional	38
Tabla 2 Acciones para emprender el cambio.....	49
Tabla 3 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas	61
Tabla 4 Clasificación de restaurantes en Tuxtla Gutiérrez.....	83
Tabla 5 Rankin de los 20 mejores restaurantes en Tuxtla Gutiérrez	87
Tabla 6 Variables de la investigación.....	94
Tabla 7 Clasificación de la población a estudiar	96
Tabla 8 Desarrollo de Ítems.....	100
Tabla 9 Tabulación estadística de resultados.....	118

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Esperanza de vida al nacimiento de los negocios por municipio en el estado de Chiapas	7
Figura 2 Niveles de Cultura Organizacional	17
Figura 3 Elementos de la cultura organizacional retomados de los niveles de Schein	19
Figura 4 Modelo de los valores en competencia de Cameron y Quinn	24
Figura 5 Elementos de transmisión de la cultura organizacional.....	32
Figura 6 Etapas del proceso de socialización.....	34
Figura 7 Porcentaje de personas ocupadas de los establecimientos	64
Figura 8 Unidades económicas víctimas del delito.....	66
Figura 9 Problemática de las pymes	67
Figura 10 Uso de las TIC en las pequeñas empresas.....	70

Figura 11 Empresas que imparten capacitación.....	71
Figura 12 Categorización estándar de restaurantes.....	73
Figura 13 Clasificación de restaurantes en México	78

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas componen la espina dorsal de la economía de cualquier país por su alta participación en la generación de empleos y en la producción nacional, Dentro del sector servicios el giro más dinámico año con año es la industria restaurantera, en este estrato es donde se aprecian mayor número de nacimientos y muertes de empresas cada año, y es que iniciar una pequeña empresa de esta categoría es relativamente más fácil en comparación con otras de diferente giro, basta con tener las herramientas necesarias y saber cocinar para poder arrancar un pequeño negocio.

La industria restaurantera ha crecido de forma desconcertada, esto ha ocasionado que existan perdidas debido a la falta de conocimiento en cuanto a la gestión y dirección del negocio, la administración dentro de las pequeñas empresas restauranteras se suele dar de forma empírica y cubriendo de manera insuficiente las necesidades de las áreas esenciales de la organización.

Según datos del INEGI (2016) en Tuxtla Gutiérrez el promedio de vida de una empresa recién instituida es de 7.7 años, al cierre de 2019 se tenía un total de 1443 pymes activas distribuidas en toda la entidad, para 2020 el número de nuevas empresas del mismo rango fue de un total de 18 en comparación con el número de muertes de establecimientos que se incrementó hasta 207; dejando un total de 1254 empresas activas.

Para las empresas restauranteras de la región Tuxtla Gutiérrez es todo un reto generar estrategias para poder seguir dentro del mercado competitivo, se puede afirmar

que superando el promedio de vida una empresa tendrá asegurado su éxito y habrá aprendido lo necesario para poder estar en competencia.

La cultura organizacional es considerada un factor transcendental, representa la identidad de la empresa, rige los comportamientos y modos de hacer en la organización, adaptándola y aceptándola correctamente representara en un futuro una ventaja competitiva.

Esta investigación pretende identificar los elementos de la cultura empresarial existentes en las pequeñas empresas restauranteras de Tuxtla Gutiérrez para determinar de qué manera influyen en su permanencia en el mercado; para ello es necesario hacer un estudio de los componentes que la integran, diagnosticar su función y determinar cuáles de esos factores son primordiales para asegurar el éxito empresarial.

Las organizaciones que son dirigidas positivamente generalmente están integradas por individuos que participan de manera eficiente y satisfactoria; que además trabajan en forma coordinada, adaptándose en las costumbres, valores, filosofía, creencias y forma de estructurar en las organizaciones, en la interacción de lo anterior se generan normas de comportamiento que afectan a la organización en su conjunto.

En el capítulo I se analizará el problema de investigación, especificando los desafíos a los que se enfrentan las pequeñas empresas restauranteras, se describe el objetivo general que establece las directrices de la investigación además de los objetivos específicos centrados en estudiar los principios de la cultura organizacional presentes en las empresas restauranteras de la región.

En el capítulo II se establece la conceptualización del objeto de estudio, comprendiendo los antecedentes, niveles, tipos, características y funciones de la cultura organizacional, así como, su influencia dentro de la gestión empresarial, se destacan autores como Edgar Schein, Idalberto Chiavenato, Robert Quinn y Kim Cameron que dan sustento a la información plasmada dentro de esta investigación.

Dentro del capítulo III se detalla la contextualización de la investigación a través de la conceptualización de las pequeñas empresas restauranteras, su concepto, importancia, desafíos y problemática a la que se enfrentan; de manera particular se describe a las pequeñas empresas restauranteras en Tuxtla Gutiérrez donde tiene lugar esta investigación.

En el capítulo IV se define la metodología de investigación elegida, el alcance y tipo de investigación, la hipótesis, la selección del universo, población y el cálculo de la muestra, de igual forma se presenta el instrumento de recolección de datos; posteriormente el procesamiento, análisis e interpretación de la información obtenida.

Finalmente, en el capítulo V se construyen las conclusiones obtenidas a través de todo el proceso de investigación y se formulan propuestas que ayudarán a las empresas restauranteras a consolidar su cultura organizacional y con ello lograr el éxito competitivo.

CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La problematización del objeto de estudio plantea una serie de elementos que ayudan a entender el problema de investigación; de la misma forma, se proponen los objetivos tanto el general como los específicos de la investigación para posteriormente justificar el desarrollo de dicha investigación, finalmente se hace necesario delimitar tanto el espacio como el tiempo de observación de las variables. A continuación, se desarrolla cada uno de los elementos señalados anteriormente.

1.1 Planteamiento del problema

La cultura organizacional ha tomado cierta notabilidad en los últimos años, es admitida generalmente como un conjunto de creencias y patrones de comportamiento que son compartidas con el fin de arrojar beneficios a una colectividad. Cada cultura organizacional es adaptada por las empresas como un conjunto de aspectos que las hacen diferentes sobre las demás. (Cújar *et al.*, 2013)

El análisis de la cultura de una organización exige la revisión, tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles -creencias, lenguajes, normas, símbolos y costumbres-, en los distintos grupos de interés al interior y al exterior de la organización, para identificar las convergencias y divergencias que configuran o limitan la identidad productiva de la compañía. (Gómez, 2008, p. 61)

Como asevera Carrillo (2016) las personas dentro de la empresa participan de costumbres, pensamientos y formas de expresión de la cultura que se van transmitiendo

y van creando identidad y cohesión. El proceso entero de creación e implantación de la cultura en la organización depende de las personas (Kina, 2003)

En un mercado tan competitivo como el que existe en la actualidad es importante y necesario que la empresa tenga una imagen propia que le otorgue identidad única y sea diferente al resto; La cultura organizacional, determina el ambiente en el que la organización funciona e influye directamente en los resultados y el desempeño de las organizaciones.

Dentro de grupo de las organizaciones, las Pymes son más flexibles, les es fácil adaptarse a los cambios rudos del ambiente, pero la mayoría de las veces no se encuentran preparadas porque no están atentos a las tendencias y cambios del mercado competitivo, por lo tanto, no cuentan con la información necesaria para ello, las pequeñas empresas pueden aumentar su esperanza de vida si forjan su propia cultura organizacional donde se consideren comportamientos y acciones encaminadas a la innovación, a la mejora continua y al desarrollo como grupo a través del uso constante de la tecnología.

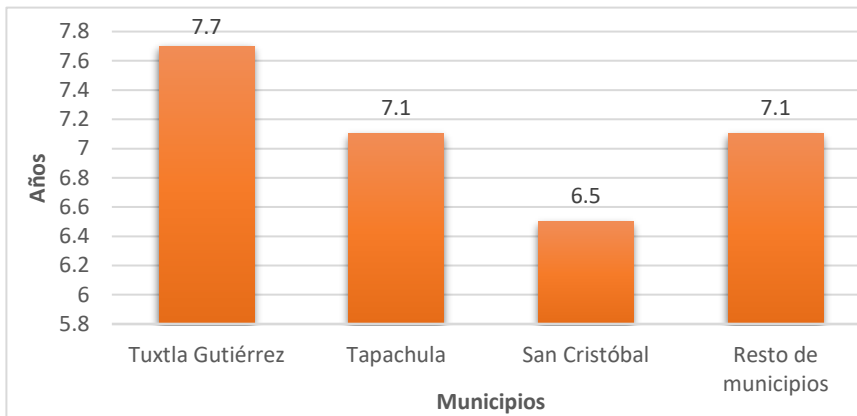
Las pequeñas empresas participan de manera exponencial en la generación de empleos a nivel nacional; principalmente en los países de menor grado de desarrollo, se consideran relevantes en virtud de sus aportes a la creación y comercialización de bienes y servicios, estas empresas están en una constante lucha por asegurar su permanencia en el mercado competitivo, viéndose en la necesidad mejorar sus capacidades e incursionar en el terreno de la innovación.

Las Pymes representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado de ahí la relevancia en la necesidad de fortalecer su desempeño. (INEGI, 2014)

En los censos económicos elaborados por el INEGI (2019), Chiapas figura como la entidad con mayor proporción de empleo en el sector comercial, ocupando un 40.6% de su población, pese a esto, se registró desalentadoramente que la esperanza de vida de los negocios en el sector comercio al momento de su nacimiento oscila entre 5.5 y 6 años, ubicando a nuestra entidad en el lugar número 22 dentro de las demás entidades federativas.

El panorama proyecta una problemática presente en la mayoría de las empresas dentro del estado, por lo cual es clave determinar aquellos factores que propician el declive de las organizaciones a tan corto tiempo de surgir. En específico en Tuxtla Gutiérrez la vida promedio de una empresa recién creada es de 7.7 años ocupando el primer lugar del listado estatal por delante de Tapachula, San Crsitóbal y el resto de municipios (INEGI, 2016)

Figura 1 Esperanza de vida al nacimiento de los negocios por municipio en el estado de Chiapas



Fuente: adaptada de (INEGI 2016)

Datos recientes del INEGI (2020) Dieron a conocer que en al cierre de 2019 se tenía un total de 1443 pymes activas distribuidas en toda la entidad, para 2020 el número de nuevas empresas del mismo rango fue de un total de 18 en comparación con el número de muertes de establecimientos que se incrementó hasta 207; dejando un total de 1254 empresas activas.

La relación existente entre la cultura de las organizaciones y la permanencia en el mercado de las pequeñas empresas restauranteras de Tuxtla Gutiérrez está ligada a la afirmación de que el recurso humano es esencial en las empresas, a través de ellos es posible crear y mantener una cultura que sea distintiva y que asegurara el éxito de la empresa, o en el peor de los casos llevarla al fracaso.

Claramente cómo se presenta en los datos anteriores estos entes económicos no logran sobrevivir a las exigencias del mercado globalizado, la mayoría de las veces a causa de la falta de estructuración y adaptación a los cambios que ocurren en su entorno y los elementos que involucran su administración.

Sin importar el ambiente económico en el que se desenvuelven las pequeñas empresas, es primordial contar con mecanismos de apoyo que faciliten y amplíen la esperanza de vida de las empresas y que al mismo tiempo incentiven la innovación para facilitar el acceso a nuevas oportunidades de negocio.

1.2 Objetivos de la investigación

Esta investigación cuenta con un objetivo general y tres objetivos específicos que se derivan del general.

1.2.1 Objetivo general

Identificar los elementos de la cultura organizacional presentes en las pequeñas empresas restauranteras de Tuxtla Gutiérrez para determinar de qué manera influyen en su permanencia en el mercado.

1.2.2 Objetivos particulares

- Identificar los elementos que integran la cultura organizacional de las pequeñas empresas

- Diagnosticar la cultura organizacional en las pequeñas empresas restauranteras en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez mediante el estudio de los elementos que están presentes en ellas.
- Determinar en las pequeñas empresas de la región aquellos elementos de la cultura organizacional que han impactado en el éxito de las que se mantienen activas para formular recomendaciones de mejora.

1.3 Justificación de la investigación

¿Cuáles son las consecuencias de que en las pequeñas empresas no se desarrolle ni se implemente una cultura organizacional? La respuesta es sencilla, como se ha mencionado anteriormente, la cultura organizacional contribuye sustancialmente al éxito de las organizaciones, guía el comportamiento y le da un significado a las acciones que se ejecutan; la ausencia de una cultura en la organización o la existencia de una cultura débil desalienta a los colaboradores inmersos afectando seriamente su desempeño y productividad y lo más grave, poniendo en riesgo la existencia de la organización misma.

En esta investigación se procura conocer la influencia de la cultura organizacional formal, constituida y adoptada dentro de las pequeñas empresas restauranteras que tienen una permanencia en el mercado por encima del promedio de vida actual para las pymes de la capital chiapaneca.

Estudiar y analizar la cultura organizacional dentro de estas empresas, traerá beneficios como, permitir el desarrollo de la empresa, evitando su declive y desaparición,

además de transformar la perspectiva actual sobre el talento humano visualizado como un ser automatizado a un ser que se siente parte fundamental de la organización; ayudar a las pequeñas empresas a que permanezcan en el mercado aporta un beneficio a nivel regional en el aspecto económico, permite la creación de nuevos empleos, mayor estabilidad a las familias y un impacto en la competitividad estatal y nacional.

A través de esta investigación también se pretende darles la debida importancia a los actos humanos encaminados al beneficio propio y grupal en donde trabajando como organización se puedan lograr objetivos que satisfagan las necesidades de todos los integrantes.

1.4 Delimitación espacial y temporal

Esta investigación se centrará en el estudio de las pequeñas empresas restauranteras de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Considerando un periodo de investigación de 6 meses, desde julio de 2021 hasta enero de 2022; los resultados se evaluarán para establecer la relación entre los elementos de la cultura organizacional y la permanencia de las pequeñas empresas.

CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El presente capítulo expone la conceptualización de la cultura organizacional, funciones, características, niveles, elementos y la importancia de ella en las empresas, además, se aborda la investigación teórica de las empresas, su administración y factores de permanencia y éxito competitivo.

2.1 Cultura Organizacional

El término cultura en un sentido amplio se refiere al cúmulo de valores, costumbres, conocimientos y patrones de conducta en una entidad económica, sociedad, país, etcétera, que es aceptado por sus miembros adecuando el comportamiento de las personas que están inmersas en el logro de objetivos comunes.

Las organizaciones que son dirigidas positivamente generalmente están integradas por individuos que participan de manera eficiente y satisfactoria; que además trabajan en forma coordinada, adaptándose en las costumbres, valores, filosofía, creencias y forma de estructurar en las organizaciones, en la interacción de lo anterior se generan normas de comportamiento que afectan a la organización en su conjunto.

2.1.1 Antecedentes de la Cultura Organizacional

A través del tiempo la definición del término “cultura” ha estado presente en todos los ámbitos para referirse a una cosa intangible, se trata de un término un tanto extraño que define la conducta de un grupo de personas. El deseo de querer otorgar a este término – el de cultura- una definición concreta ha dado pie a muchas líneas de investigación que pretenden popularizar una sola definición, pero que nos han otorgado

perspectivas distintas de como concebir su significado. A continuación, se presentan definiciones acerca del término cultura, mostrando la perspectiva de distintos autores.

Hitt, *et al.* (2012) Definen a la cultura como un conjunto de creencias, valores y conductas que es aprendido y aceptado satisfactoriamente para luego transferirse a nuevas generaciones.

El término "cultura" se refiere a grandes rasgos a un conjunto relativamente estable de patrones de vida, creencias, valores y comportamientos compartidos por una sociedad. (García, Hernández, Vargas, & Cuevas, 2012)

Una cultura es un conjunto de tradiciones y reglas tácitas que operan las 24 horas del día (Hellriegel & Slocum, 2009)

Todas las naciones y sociedades en el mundo mantienen una cultura que impera en el comportamiento de las organizaciones y los individuos generando de manera subconsciente normas de comportamiento a través de actitudes cotidianas y códigos de conducta tal y como Chiavenato (2009a) afirma:

“La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.” (p. 120)

Al referirnos a la cultura, hacemos alusión a las respuestas de las organizaciones humanas hacia el caos que enfrentan; dicho en otras palabras, las costumbres y normas

que están presentes en una comunidad o grupo de personas y que guían su comportamiento otorgándoles orden y estabilidad social.

2.1.2 Conceptualización de la cultura organizacional

El concepto de cultura empresarial u organizacional ha tomado mayor atención y relevancia en los años recientes, especialistas de distintas áreas se han dado a la tarea de analizar la conexión entre la cultura y el rendimiento de las unidades de negocio.

Como cada individuo perteneciente a una sociedad posee una cultura que lo identifica, las organizaciones de igual forma se caracterizan por tener culturas concretas que son el reflejo de la interacción de los individuos con las actividades y filosofía corporativa que asimilan al pertenecer a una empresa.

El estudio de la cultura organizacional permite obtener una perspectiva amplia acerca de las organizaciones, conocerlas a profundidad, comprender la relevancia de sus símbolos, costumbres y normas para entender su desenvolvimiento en el entorno.

La correcta utilización de la cultura organizacional puede otorgar una ventaja competitiva a la organización puesto que procura la comunicación y el trabajo en equipo, se crean valores comunes que consolidan el compromiso de los individuos claro está que la cultura organizacional por sí sola no resolverá todas las dificultades que se presenten, pero en conjunto con las estrategias y el liderazgo el reto de convertir organizaciones orientadas hacia nuevos valores será más sencillo.

La cultura tiene una importante función al estipular la calidad de vida que existe en cada empresa, sus principios se basan en la cotidianidad de las actividades y vivencias de las personas que en ella están inmersas. La cultura debe crearse y gestionarse para influir positivamente en la conducta de los involucrados en la organización.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) revelan que: “La cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común” (p. 263)

La cultura organizacional explicada por Chiavenato (2009b) refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno, es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de actuar de una organización.

La cultura organizacional es algo intangible solo puede ser observada por medio de sus efectos, es comúnmente asociada a la figura de un Iceberg, de tal forma que la aplicación de una cultura organizacional – y todo el esfuerzo que implica – se ilustra en la parte inferior por debajo del agua mientras que las consecuencias de esa cultura corresponden a la parte visible de la figura. Cada organización es responsable de construir la cultura que desea, así lo establece Chiavenato (2007a):

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte

de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (pág. 83)

La cultura organizacional según plantean Hellriegel y Slocum (2009) expresa los valores, creencias y modos que se han asimilado y de las cuales participan sus miembros. Es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás (Robbins & Judge, 2013)

La evolución de la cultura en la organización se da lentamente conforme pasa el tiempo, no se establecen de manera escrita -como el caso de la filosofía empresarial- y en definitiva se trata del alma de la empresa.

La cultura organizacional otorga a los participantes de una organización herramientas para enfrentar los cambios y adversidades positivamente a través de ideas generadas de manera individual y colectiva.

La cultura organizacional según Robles-León y Alabart-Pino (2016) se considera como un instrumento para alcanzar los objetivos y que notablemente añade valor, haciendo diferente a la organización de sus competidores.

En las organizaciones hay que establecer desde el principio el origen – de dónde venimos- y el destino – hacia dónde vamos- dentro de la primera interrogante se hace referencia a una serie de elementos como recursos materiales, humanos, financiero y tecnológicos además del mercado y la comunidad en la que nos desenvolvemos; dentro de la segunda interrogante están los valores individuales que son el motor de la organización y que todos en conjunto conforman lo que se denomina cultura organizacional (Acle, 1994)

Entender la naturaleza de la cultura resulta primordial debido a su notable influencia en los individuos de una organización y la manera en que estos observan y comprenden el entorno en el que están inmersos, si la cultura dentro de la organización se encuentra firmemente establecida, proporcionará estabilidad y se convertirá en una fortaleza sobre las actitudes de los colaboradores.

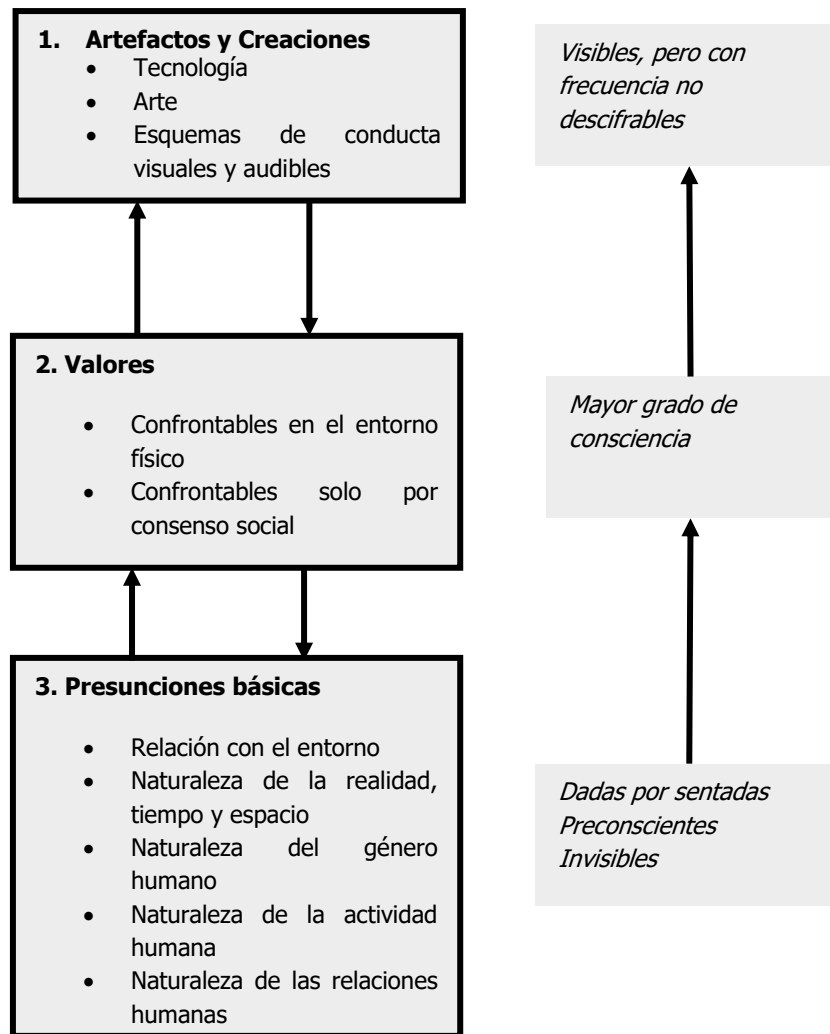
2.1.2.1 Niveles y elementos de cultura Organizacional

La cultura manifiesta la manera en que cada empresa aprende a contender con su entorno. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización (Chiavenato, 2007b)

La cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado e implementado estrategias para adaptarse a la organización. (Pedraza *et al.*, 2015)

Para evitarse confusiones en la conceptualización de la cultura organizacional se plantean tres niveles de análisis (Figura 2) donde es posible ver el fenómeno de la cultura determinado por la capacidad de ser observada. Schein (1988) los conceptualiza como niveles de cultura, estos tres niveles de cultura no son estáticos ni independientes, se interrelacionan y conforman las creencias y presunciones básicas de la cultura organizacional

Figura 2 Niveles de Cultura Organizacional



Fuente: adaptada de (Schein, 1988)

Nivel 1: artefactos y creaciones, estos fenómenos son posibles de identificar, pero no es posible descifrarlos tan fácilmente, dentro de estas estructuras y procesos de la organización se encuentran las claves para analizar la cultura de una empresa.

De acuerdo con Rodríguez (2009) en este nivel superior, el más visible de la cultura organizacional, se encuentran:

Las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategia, políticas, estructuras y procedimientos. Son fácilmente perceptibles para un observador y ocupan la parte superior del sistema cultural. (pág. 74)

Nivel 2: Schein (1988) plantea que “en cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser a diferencia de lo que es” (p. 31). Los valores determinan la correcta forma de actuar y pensar, a partir de ellas se crea una escala de referencia capaz de evaluar los comportamientos humanos.

Nivel 3: Cuando la solución a un problema resulta efectiva, esta queda aceptada en el transcurso del tiempo. “Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad” (Schein, 1988, p. 33). Las medidas de solución exitosas se convierten en nuevas creencias y percepciones que son adoptadas tomadas como verdaderas generalmente

por la organización; si estos supuestos básicos son compartidos de manera concreta cualquier comportamiento que se aleje de estos será considerado inaceptable.

Schein advierte que la cultura organizacional está delimitada por las presunciones básicas, los valores y artefactos. Para Pérez y Soria (2008) el tratamiento de la cultura como variable se queda en el ámbito de los artefactos y los valores, es decir en las manifestaciones superficiales y observables de la cultura, pero “no se llega al elemento que genera dichas manifestaciones: los supuestos básicos, que no son observables” (p. 10)

Siguiendo con la perspectiva de Schein, retomando los tres niveles de la cultura organizacional, Aguirre (2002) señala que los elementos básicos dentro de la cultura organizacional se asocian y se desprenden de los tres niveles propuestos por Schein. (Figura 3)

Figura 3 Elementos de la cultura organizacional retomados de los niveles de Schein



Fuente: elaborada a partir de (Aguirre, 2002, p. 100)

El *lenguaje* es el reflejo de lo que la organización cree o valora y es expresado a través de imágenes, verbal y por escrito, en este elemento recae la manifestación más notable de la cultura empresarial; los *rituales* son actos simbólicos que cohesionan a la organización es visible a través del comportamiento de todo el personal, la atención a los clientes y el público externo, los saludos, la indumentaria; se trata de acciones frecuentes que refrescan los valores fundamentales.

Las *normas* de comportamiento en las organizaciones son valores descritos por la alta dirección de la organización, e inculcados a los colaboradores, es determinante que sean acatados y puestos en práctica por todos los miembros de la organización. (Pérez, 2016)

Los *mitos* a través de su narración exagerada describen sucesos históricos que ocurrieron en situaciones críticas de la organización y deben ser concordantes con los valores organizacionales, este elemento es esencial para poder implantar la cultura organizacional haciendo referencia a los orígenes de la empresa.

El *clima* como lo expresa Pérez (2016) es la atmósfera que comprende el ambiente laboral, no es algo palpable, pero es perceptible, demuestra el comportamiento del empleado, y determina su impacto positivo o negativo en la organización; este es un componente vital en la cultura organizacional.

Símbolos materiales: la organización de las oficinas o los tipos de vehículos asignados a los ejecutivos son ejemplos de símbolos materiales. Se puede mencionar

además el tipo del mobiliario, la vestimenta, los colores utilizados y la decoración del lugar. “Tales símbolos materiales transmiten a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados”. (Robbins y Judge, 2013, p. 524)

Los *valores corporativos* son hábitos indispensables característicos de cada empresa, representan las bases de la cultura organizacional y deben ser seleccionados con sumo cuidado para consumir las metas de la organización. En ocasiones los valores corporativos son publicados dentro de la visión, misión que promulga la organización, y describen de una forma breve cada uno de ellos. (Pérez, 2016)

La *filosofía* del líder -y, por ende, de la organización- tiene una enorme influencia en la toma de decisiones. Todo líder tiene una idea de su misión que traslada a la organización; posee, además, unas presunciones básicas nacidas de su cosmovisión explicativa de la realidad, que también transfiere a la organización en forma de cultura. (Aguirre, 2002)

Nosnik (2005) menciona:

“La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión”. (p. 50)

La *ideología* de una organización es la base de los valores empresariales comienza desde su misión, filosofía y código de ética. Estos tres elementos servirán como marco para los valores operativos con los que se basarán los comportamientos, las decisiones y las actividades. (Forbes, 2017)

Las *actitudes* tienen una influencia en el comportamiento humano. En el mundo organizacional, las actitudes tienen gran relevancia puesto que afectan la toma de decisiones, cuando nos referimos a las actitudes, se hacen referencia a los “enunciados o juicios evaluadores respecto de las personas, las cosas o las situaciones”, y reflejan cómo se siente una persona respecto a algo o alguien. (Gómez, 2020a)

Festinger (1960) concluyó en una investigación que el comportamiento antecede a las actitudes. “*El comportamiento es una función de la persona en respuesta a su percepción del ambiente*” (Marston, 1928 citado en Gómez, 2020b).

A través de la *ethnohistoria*, la empresa persevera su propia identificación, la importancia como moldura de identidad, es muy grande, las organizaciones escriben su historia desde el momento en que se funda pasando por los ciclos vitales de toda empresa y proyectándose hasta el futuro.

La cultura es un fenómeno complejo y un tanto difícil de comprender; pero es necesario hacer el esfuerzo de entenderla un poco y tratar de identificarla en las organizaciones para el logro de objetivos; la cultura dentro de las empresas ha llegado

al punto de ser el componente más significativo entre los que determinan el triunfo o la ruina de una organización.

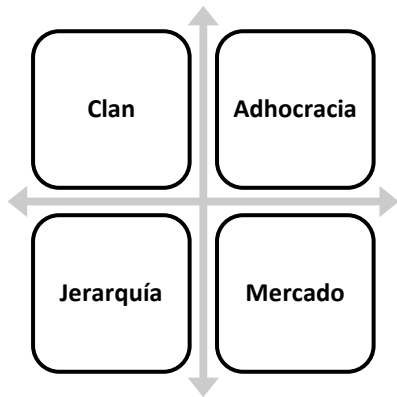
2.1.2.2 Tipos de cultura organizacional

La cultura es un plano de especial interés en quienes estudian el comportamiento y cambio organizacional. Una vez entendido el concepto de cultura y los niveles que en ella existen, es necesario conocer los tipos de cultura organizacional.

Para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental utilizar un modelo teórico que consiga reducir y orientar la búsqueda de dimensiones culturales claves. (Hernández *et al.*, 2021)

Los autores Cameron y Quinn (2006) establecen una metodología de estudio de la cultura organizacional utilizando el modelo de *Competing Values Framework* (CVF) cuyo propósito es definir la cultura de una organización evaluando cuatro tipos de cultura predominantes.

Figura 4 Modelo de los valores en competencia de Cameron y Quinn



Fuente: Adaptada de (Cameron & Quinn, 2006, p. 35)

La mayoría de las empresas conserva elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante y que puede encontrarse en cualquiera de las cuatro planteadas por los autores Cameron y Quinn (2006) que a continuación se explican a detalle.

- **Clan:** se denomina así debido a su similitud con una organización de tipo familiar, en este tipo de firmas existen valores y metas compartidas, cohesión, participación, individualidad y un sentido de "nosotros" impregnado. Las características de las empresas de tipo clan eran el trabajo en equipo, la participación de los empleados programas y compromiso corporativo con los empleados, algunas suposiciones básicas en la cultura de un clan son que el entorno se puede gestionar mejor mediante el trabajo en equipo y el desarrollo de los empleados, los clientes son mejor considerados como socios, la organización está en el negocio de desarrollar un ambiente de trabajo humano, y la principal

tarea de la administración es capacitar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad.

- **Jerarquía:** Líneas claras de toma de decisiones autoridad, reglas y procedimientos estandarizados, y control y rendición de cuenta; los mecanismos fueron valorados como claves del éxito; la cultura organizacional compatible con esta forma se caracteriza por un sistema formalizado y un lugar para trabajar estructurado. Los procedimientos gobiernan lo que hace la gente, los líderes son buenos coordinadores y organizadores, mantener un buen funcionamiento en la organización es importante. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son estabilidad, previsibilidad y eficiencia, las reglas formales y las políticas mantienen unida a la organización.
- **Adhocracia:** La raíz de la palabra adhocracia es ad hoc, lo que implica algo temporal, especializado y dinámico. La mayoría de la gente ha servido en un grupo de trabajo o comité ad hoc, que se disuelve tan pronto como su la tarea está completada. Las adhocracias son igualmente temporales. El objetivo principal de una adhocracia es fomentar la adaptabilidad, flexibilidad y creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad y la información se sobrecargada son típicos, un desafío importante para estas organizaciones es producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a las nuevas oportunidades; el poder fluye de un individuo a otro o de un equipo de trabajo a otro, dependiendo del problema que se esté abordando en ese momento. El énfasis en la individualidad, la asunción de riesgos y la anticipación del futuro es alto, ya que casi todos en una

adhocracia se involucran con la producción, los clientes, la investigación y el desarrollo y otros asuntos.

- **Mercado:** se refiere a un tipo de organización que funciona como un mercado en sí mismo. Está orientado hacia el entorno externo en lugar de los asuntos internos. Se centra en transacciones con (principalmente) grupos externos como proveedores, clientes, contratistas, licenciarios, sindicatos y reguladores. Y a diferencia de una jerarquía, donde el control interno se mantiene mediante reglas, trabajos especializados y decisiones centralizadas, el mercado opera principalmente a través de mecanismos económicos de mercado, principalmente intercambio monetario. La rentabilidad, los resultados finales, la solidez en los nichos de mercado, los objetivos exagerados y las bases de clientes seguras son los objetivos principales de la organización. No es sorprendente que los valores fundamentales que dominan las organizaciones de tipo mercado sean la competitividad y la productividad que se logran mediante un fuerte énfasis en el posicionamiento y el control externo. (pp. 38-45)

El modelo, además de especificar diseños organizacionales, culturas y valores, ordena los atributos de las organizaciones; debido a que fue formulado sobre la base de las premisas fundamentales acerca de cómo trabajan y son dirigidas las empresas e instituciones, describe otros aspectos organizacionales como los roles del liderazgo, los criterios de efectividad y las teorías administrativas asociadas más cercanamente con cada uno de los cuadrantes (Hernández, *et al.*, 2021, p. 242)

2.1.2.3 Características de la cultura organizacional

Las organizaciones poseen culturas corporativas específicas, por lo tanto, para conocer a una organización basta con escudriñar dentro de su cultura. La interacción de las personas, los intereses individuales, actitudes sobresalientes y asuntos relevantes de las relaciones humanas conforman la cultura organizacional. Se trata de una mezcla compleja de elementos que reflejan el modo particular de funcionar de una organización. Chiavenato (2009) enuncia los seis elementos presentes dentro de la cultura organizacional:

1. *Regularidad de los comportamientos observados.* Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. *Normas.* Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores dominantes.* Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. *Filosofía.* Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. *Reglas.* Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.

6. *Clima organizacional*. La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera. (p. 126)

2.1.2.4 Funciones

Lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación. (Schein, 1988, p. 64)

Una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. (Rodríguez, 2009, p. 75)

La cultura según Robbins (2009) tiene un número de funciones dentro de una empresa:

- Define fronteras; creando contrastes entre una organización y el resto.
- Transfiere un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Estimula el compromiso corporativo.
- Mejora la estabilidad del sistema social.

Para ayudar a conservar unida a la organización, la cultura otorga a los empleados patrones apropiados de conducta, sirve además como mecanismo para guiar las actitudes de los empleados.

2.1.2.5 Características de culturas exitosas

Algunas organizaciones son populares por sus interesantes productos y/o servicios, otras son afamadas por contar con infraestructuras admirables y extraordinarias pero lo que realmente marca la diferencia en una organización es su personalidad, su forma de convivir, su filosofía y su espíritu.

Fitz-Enz citado en Chiavenato (2009d) identifica ocho prácticas aplicadas por las organizaciones excepcionales:

- 1. Fijación de un valor equilibrado.** Las organizaciones excepcionales alcanzan al mismo tiempo varios objetivos equilibrados que les permiten satisfacer a sus diversos grupos de interés (stakeholders).
- 2. Compromiso con una estrategia básica y esencial.** Desarrollan una estrategia clara y concentran todos sus esfuerzos en aplicarla correctamente.
- 3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.** Tienen una cultura corporativa fuerte y bien definida.
- 4. Comunicación masiva de doble vía.** Poseen sistemas de comunicación dinámicos y extraordinariamente bien desarrollados.
- 5. Asociación con los grupos de interés.** Tratan a sus asociados en forma congruente e integral.

6. *Colaboración funcional.* Están fundadas en mecanismos de colaboración y cooperación que aumentan su fuerza.
7. *Innovación y riesgo.* Están enfocadas en la innovación y la creatividad.
8. *Nunca están satisfechas.* Siempre tratan de mejorar y de perfeccionarse y no se conforman con los resultados alcanzados. (p. 132)

Una cultura fuerte debe fomentar la cohesión, la lealtad y el compromiso organizacional. Estas características, a la vez, reducen la tendencia de los empleados a abandonar la empresa (Robbins & Judge, 2013)

Cada empresa tiene su propia cultura establecida, esta es el ADN que estipula lo que es permitido y aceptado en una organización, sus modos de hacer y cómo se la relacionan de sus colaboradores. A través de esto, también se decretan sus probabilidades de éxito.

2.1.2.6 Creación y mantenimiento de una cultura organizacional

La cultura explicada por Robbins y Judge (2013) se deriva de:

La filosofía del fundador quien, tiene mucha influencia en los criterios que se usan para contratar. Las acciones de la alta dirección actual establecen el clima general de lo que es un comportamiento aceptable y lo que no. El modo en que socialicen los empleados dependerá del grado del éxito que se logre al hacer coincidir los valores de los nuevos empleados con los de

la organización en el proceso de selección y en la preferencia que tenga la alta dirección respecto de los métodos de socialización. (p. 563)

La cultura de una organización no surge por si sola y, una vez instituida no desaparece. Los fundadores de una organización tienen una mayor notabilidad en la cultura inicial. No están restringidas por costumbres o ideologías anteriores. (Gámez, 2007)

En los inicios de cualquier organización y cuando esta aun es pequeña los fundadores tienen la facilidad de imponer la visión de lo que la organización debiera ser.

Según Robbins y Judge (2013) una cultura se puede crear de tres maneras:

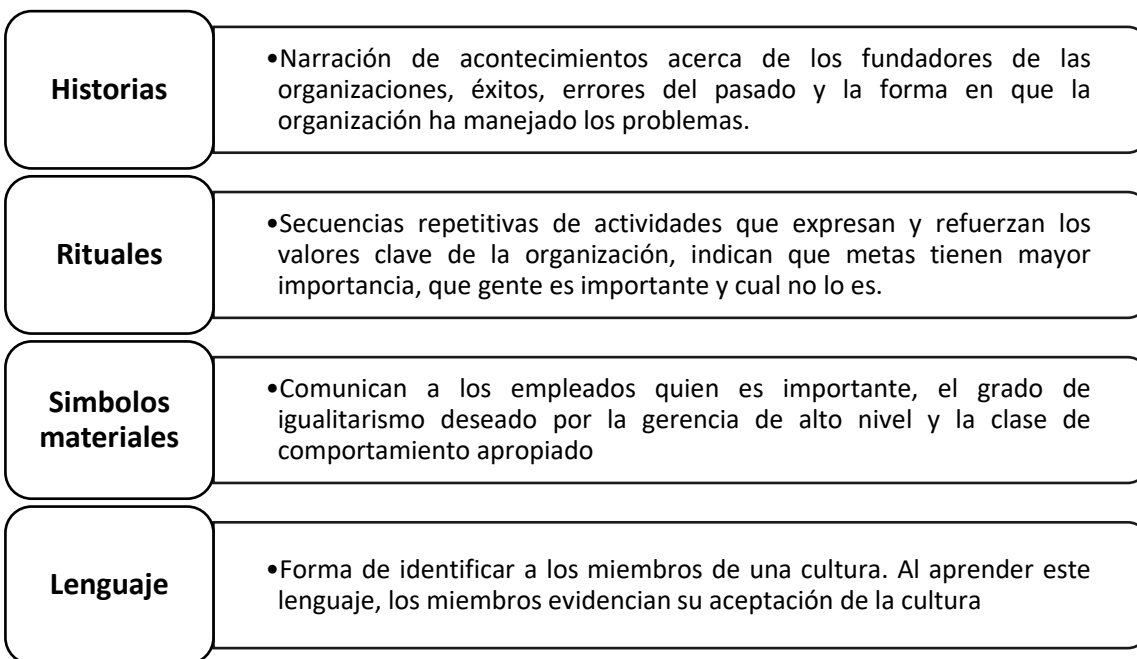
- Cuando los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos.
 - Cuando socializan y adoctrinan a los empleados en su manera de pensar y sentir.
 - Cuando la conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones.
- (p. 519)

La organización tiene éxito cuando la personalidad de los fundadores queda establecida y adoptada por los demás miembros, una vez establecida esta se debe

mantener a través de diversas acciones que otorguen al empleado experiencias similares a las que se ha acostumbrado.

La cultura se transfiere a los empleados en diversas formas tales como: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

Figura 5 *Elementos de transmisión de la cultura organizacional*



Fuente: elaborada a partir de (Robbins y Judge, 2013, p. 524)

Una vez que la cultura ha surgido, hay prácticas en el interior de la organización que actúan para mantenerla brindándoles a los empleados un conjunto de experiencias similares; Son tres las fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización. (Robbins y Judge, 2013)

Selección: este proceso sostiene la cultura de una organización eliminando a aquellos sujetos que tal vez atacarían sus valores centrales, dentro de esta practica los reclutadores se aseguran de analizar el nivel de incertidumbre, trabajo en equipo y flexibilidad de los reclutas. La informacion de la organización fluye a traves de este proceso, los candidatos aprenden de ella, y si sus percepciones no son afines terminan por autoexcluirse del grupo de candidatos.

Alta direccion: A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que se filtran a través de la organización, tales como el riesgo que es deseable correr; “cuánta libertad deben dar los gerentes a sus empleados; lo que constituye una vestimenta apropiada; qué acciones son redituables en términos de aumentos de salario, ascensos y otros beneficios” (Robbins y Judge, 2013, p. 520)

Metodos de socializacion: se le llama asi al proceso de adaptacion de los nuevos empleados y por el cual se busca adoctrinarlos por completo en la cultura organizacional y se encuadra integrado por tres etapas (

Figura 6); la etapa más crítica de este proceso es el momento de entrada a la organización ya que se busca moldear a los nuevos integrantes y en la medida que se resistan serán catalogados como “rebeldes” o “inconformes”.

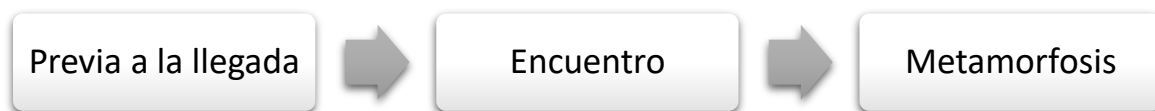
En la segunda etapa que es de encuentro el empleado ve la realidad de la organización y se enfrenta a la posibilidad de que sus expectativas sean distintas. Si sus

expectativas demuestran ser correctas, sólo será la reafirmación de las percepciones previas. Pero puede ocurrir todo lo contrario.

Robbins y Judge, (2013) afirman que donde las expectativas y las circunstancias se contradicen, el nuevo empleado recorrerá un proceso de socialización que lo alejará de sus supuestos previos y los reemplazará por otros aceptados en la organización.

La tercera etapa denominada etapa de metamorfosis se refiere a los cambios que tuvo que haber pasado el nuevo integrante en el proceso de encuentro, sucede cuando se sienten completamente cómodos con los elementos de la organización, su trabajo y son aceptados por todos sus compañeros de trabajo y considerados valiosos, eso les otorga la confianza en las competencias necesarias que poseen para ejecutar sus actividades con éxito. “la metamorfosis exitosa debe tener un efecto positivo en la productividad de los nuevos empleados y su compromiso con la organización, así como reducir su propensión a abandonarla.” (Robbins y Judge, 2013, p. 563)

Figura 6 *Etapas del proceso de socialización*



Fuente: elaborado a partir de (Robbins y Judge, 2013, p. 562)

2.1.3 Influencia de la cultura organizacional en la gestión empresarial

La cultura organizacional, como parte fundamental de las organizaciones, ha comenzado a ganar actualmente un espacio importante entre las estrategias gerenciales

de las compañías, teniendo en cuenta esto, las empresas han empezado a valorar y a considerar importante las percepciones y los intereses individuales de cada uno de sus funcionarios con el fin de conjugarlos con los intereses organizacionales logrando así grandes beneficios para la compañía.

Dentro de la organización la cultura es ese elemento que condiciona su funcionamiento mediante la influencia que ejerce en los empleados. La cultura de una organización no es estática y puede cambiar. “Es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas.” (González & Fernández, 2000, p. 105)

La cultura organizacional por medio de la presencia de algunos de sus factores influye directamente en el ánimo y provecho de la organización que se ve reflejado directamente en la eficiencia organizacional.

Como se ha descrito anteriormente en las funciones de la cultura organizacional esta cumple fundamentalmente con otorgar a sus miembros una identidad organizativa, hacer más llevadero el compromiso y la persistencia social además de ayudar a los individuos a entender el medio en el que están inmersos, “la cultura de una empresa debe estar orientada hacia el triunfo para poder ser alcanzado, sobre ellas deben cimentarse una buena estrategia y la organización necesaria para conseguirla” (González & Fernández, 2000, p. 107)

2.1.3.1 Efectividad en la empresa

La cultura surge en las organizaciones por la necesidad de lidiar y resolver los problemas tanto internos como externos, para sobrevivir a largo plazo y lograr el desarrollo. La cultura y la efectividad son dos elementos latentes tanto en las organizaciones como en los individuos que participan dentro de ellas

Martínez Méndez *et al.* (2014) plantean que “las organizaciones funcionan en forma eficiente pueden centrar su atención sólo en una o en las tres perspectivas sobre eficiencia: efectividad individual, efectividad grupal y efectividad organizacional.” (p. 83)

Para llegar a la eficiencia, es necesario tener los objetivos claros que coordinen los recursos hacia el logro de los fines, y acrecentar de esta forma, la cantidad general de recursos que posee una organización.

Los objetivos organizacionales son usados como pauta para promover aspectos como la toma de decisiones, calidad, rendimiento, y planeación de resultados positivos. La forma en que se aprovechan los recursos de una organización se conoce comúnmente como eficiencia, de tal manera que entre mejor se optimicen estos se considera que la organización está trabajando con un grado de eficiencia aceptable lo cual propicia que se esperen buenos resultados en desempeño. (Martínez, *et al.*, 2014)

Una organización no puede tener un desempeño eficaz sin una proyección estratégica estable y sin un sistema de creencias, valores y comportamientos definido.

La actividad cultural y su interrelación con la gestión empresarial interviene en el desempeño de la empresa en la medida en que crea circunstancias para que los individuos adecuen sus objetivos personales en pro de la cultura en la que están involucrados, siempre y cuando de ésta tengan una percepción positiva y la hayan aceptado como verdadera.

2.1.3.2 Evaluación de la cultura organizacional

En la actualidad la cultura organizacional es un factor importante para la productividad y la competitividad de las organizaciones (Cújar, *et al.*, 2013) además de ser considerada un factor importante para el cambio organizacional, la eficiencia y el logro de resultados.

El estudio de la cultura organizacional permite a la administración recopilar información acerca de las manifestaciones culturales en la organización. Por este motivo, es necesario evaluar el estado de la cultura organizacional, así como los efectos dentro del funcionamiento de la empresa.

Los integrantes de la organización van obteniendo experiencias cotidianas que intervienen entre sí, fomentando la creación de valores y patrones de conducta, estas reciben el nombre de manifestaciones culturales y forman parte del grupo al que pertenecen.

La evaluación de la cultura organizacional se adapta de acuerdo a las necesidades, contextos y regiones para una mayor comprensión global. “Cada nuevo

investigador deberá indagar si el método usado en tal caso es el más apropiado, y más aún, deberá profundizar hasta que se genere una herramienta eficaz que caracterice dicho constructo y mida su preeminencia en todo sistema” (Cújar, *et al.*, 2013, p. 354)

Siguiendo con la clasificación de niveles de la cultura organizacional presentada por Schein es posible generar una metodología fiable capaz de medir la cultura a través de las variables de artefactos, Valores y Supuestos básicos y los elementos que se encuentran en cada una de ellas.

En los artefactos se analizan los elementos del ambiente en el que se encuentran los empleados, dentro de los valores aquellos que den sentido al comportamiento de los miembros de la organización y en los supuestos básicos se mide el grado de adaptación de los miembros de la organización (Reyna, *et al.*, 2015)

Tabla 1 *Medición de la cultura organizacional*

VARIABLES	DIMENSIONES
Artefactos	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Lenguaje • Vestimenta • Historia de la organización
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Autoridad • Motivación • Seguridad/bienestar
Supuestos básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Creencias • Percepciones • Pensamientos • Sentimientos

Fuente: adaptada de (Reyna, *et al.*, 2015, p. 19)

2.1.3.3 Importancia de la cultura organizacional para el mejoramiento del ambiente laboral.

Una organización puede verse como un microambiente integrado por sujetos, puestos y zonas de trabajo, sus acciones y un cúmulo de elementos físicos o naturales y culturales.

La cultura dentro de la organización puede ayudar o hacer más difícil la solución de los problemas que tienen relación con la adaptación al ambiente y la unificación interior, ante esto Salazar Estrada *et al.* (2009) mencionan:

Los factores y estructuras del sistema organizacional producen un clima determinado en dependencia de la percepción de estos por parte de sus miembros. El clima resultante induce a los individuos a tomar determinados comportamientos. Estos inciden en la actividad de la organización y, por tanto, en su sentido de pertenencia, la calidad de los servicios que prestan, así como en su efectividad, eficiencia, eficacia, impacto social y en el desempeño general de la organización. (p. 69)

El clima organizacional mantiene una relación estrecha con la motivación de los empleados, mientras más elevada se producen relaciones de ánimo, interés, participación y satisfacción, de lo contrario, si el clima existe en un nivel bajo se producirán estados de apatía, desinterés, inconformidad e insatisfacción que pueden generar situaciones de enfrentamiento hacia la organización, ante esta afirmación Chiavenato (2007) revela que “el ambiente interno que hay entre los miembros de la

organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.” (p. 87)

Por lo tanto, la cultura organizacional tiene una relación estrecha con el clima organizacional, un trabajador que se identifica con la cultura que se vive en la empresa tendrá una mejor actitud, compromiso y comodidad en la ejecución de sus actividades y el logro de sus objetivos tanto personales como organizacionales. El clima y la cultura organizacional influyen directamente en la calidad en la vida del personal la cual se ve reflejada en sus productos y servicios.

El clima en la organización es un elemento importante, trabajar en una cultura organizacional con la participación de todos los trabajadores, favorece en la creación un ambiente armónico permitiendo un incremento en los niveles de efectividad y productividad

Tener una cultura organizacional bien definida motiva e inspira a los colaboradores a cumplir con la misión, visión y objetivos que la empresa se propone lograr. Por otra parte, una cultura organizacional débil desanima a los empleados, repercute en su desempeño y por ende disminuye su productividad laboral.

2.1.3.4 Cultura organizacional y toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es uno de los más complejos y también cotidianos a los que una empresa se puede someter, este puede llegar a ser difícil, pero

todas las acciones de una empresa son resultado de este proceso, de tal forma que la toma de decisiones es un compromiso para promover una acción.

La toma de decisiones dentro de la empresa es de vital importancia puesto que una decisión tomada a la ligera puede desencadenar situaciones comprometedoras, las personas encargadas de realizar la toma de decisiones deben estar capacitadas para realizar de manera correcta este proceso y no incurrir en valoraciones subjetivas que afecten el curso de acción.

Dentro del proceso de toma de decisiones Gómez Salazar (2019) plantea que los tomadores de decisiones tienen la necesidad de actuar con base en las normas, reglas y valores que rigen a la empresa, esto según Schein es conocido como el patrón de concepciones que inconscientemente determina la conducta de las personas.

La cultura organizacional está completamente ligada a la toma de decisiones, ya que la autoridad tiene la obligación de tomar importantes decisiones en pro de auxiliar a la empresa en la mejora de su cultura, su desempeño y el resultado se verá reflejado en los colaboradores.

Si una empresa crea y trabaja en una cultura sólida, sus integrantes poseerán un sentido de pertenencia inquebrantable, trabajarán en equipos eficaces y se logrará un alto grado de productividad, la conexión entre productividad y cultura organizacional se puede notar en la correcta comunicación de los valores, creencias, modelos de comportamiento, ideologías, costumbres y demás componentes de la cultura

organizacional, la organización no puede tener un alto índice de productividad, si los colaboradores no comparten una misma cultura, es necesario que comprendan, acepten y vivan la cultura de la organización de esta forma estarán unidos en el mismo sentir y actuar para los intereses de la organización.

2.2 Las organizaciones y su administración

Las organizaciones son entendidas como agrupaciones de personas que persiguen un mismo fin, en términos administrativos, una organización es un conjunto de funciones y puestos diseñados previamente y que son ejecutados por personas que se encuentran en la búsqueda de un fin común.

Rodríguez Martínez (2017) Indica que:

Las Organizaciones son redes cerradas de personas interrelacionadas que tienen una identidad definida, por las relaciones que emergen de las interrelaciones entre ellas, éstas tienen una estructura definida por los recursos que constituyen dichas relaciones. (p. 11)

Por otra parte, Velásquez Contreras, (2007) revela que:

La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cual posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y auto reparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno. (p. 132)

Las personas que integran una organización necesariamente deben pertenecer a una estructura donde las diferentes actividades se realicen en forma equitativa, ordenada y eficiente manteniendo relaciones de jerarquía y subordinación manifestadas en las acciones de supervisión y control.

El pensamiento actual sobre las organizaciones se rediseña a partir de los cambios que ocurren actualmente; las organizaciones se basan ahora en conocimiento, en tecnología de la información y en mercados globales.

La organización es una unidad compleja y social, con elementos que le otorgan identidad, es constituida para, por y con el entorno, además es comprendida y estudiada como fenómeno económico emergente y como un sistema abierto. (Velásquez, 2007)

2.2.1 Productividad

La productividad es el parámetro para determinar que tan bien están siendo utilizados los factores de la producción de un país, industria o unidad empresarial; dicho de manera fácil, indica como una entidad gestiona los recursos de los que dispone, en este sentido es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad.

“La medición de la productividad a nivel de las empresas, así como de las cadenas productivas, resulta ser una condición necesaria para la evaluación de su desempeño, la innovación y la definición de sus estrategias empresariales” (Morales y Masis, 2014, p. 42)

La productividad según Alvarado Verdín y Sánchez Arrijoja (s.f.) es la relación existente entre la cantidad de productos generados a partir de una cierta cantidad de insumos aplicados, donde la relación puede expresarse de la forma:

$$Productividad = \frac{Producción}{Insumos} = \frac{Bienes o servicios producidos}{recursos aplicados}$$

A partir de la fórmula puede interpretarse que para el mejoramiento de la productividad se debe aumentar la producción con la utilización de los mismos insumos, se pueden reducir los insumos manteniendo la misma producción y aumentar la producción y reducir los insumos para cambiar el cociente favorablemente. (Koontz, *et al.* 2012)

La productividad en pocas palabras es producción, es el resultado que consigue la unidad de negocio y sus empleados al trabajar con enfoque en la calidad, es el resultado del esfuerzo compartido y definido, en vías de mejorar la calidad de vida y el impacto que se produce a la sociedad.

En las organizaciones los recursos son gestionados por quienes se encargan de producir bienes y servicios eficientemente, en este sentido todos los esfuerzos por optimizar la productividad deben originarse en las personas. “Las personas necesitan de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y las organizaciones necesitan a las personas para funcionar y obtener sus resultados” (Cequea, *et al.*, 2011, p. 42)

2.2.2 Las organizaciones como sistemas

Un sistema se define como un conjunto de elementos o partes interrelacionadas, que interactúan entre sí de acuerdo a estructura determinada; pueden clasificarse en cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados son aquellos que no tienen relación con su medio, y no reaccionan a los cambios en el entorno por otro lado los sistemas abiertos, están en constante interacción con su medio; estos adquieren recursos de su entorno que son modificados a través de un proceso interno y devueltos a su medio en forma de productos o servicios

Marcó, *et al.* (2016) sostienen que:

Referirse a la organización como un sistema implica que se encuentra compuesta por un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes, que conforman una totalidad organizada con propiedades y características emergentes que no se encuentran en ninguno de sus elementos considerados aisladamente. (p. 30)

Una organización es vista como un sistema abierto debido a las relaciones de intercambio que mantiene con su entorno, el cual es dinámico y obliga a las organizaciones a incorporar elementos que le permitan adaptarse y mantenerse dentro de la competencia, ante esta afirmación Chiavenato (2007) argumenta que:

El enfoque del sistema abierto entiende al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y

exporta productos, los insumos los recibe en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía típico de los sistemas cerrados. Este sistema no solamente es abierto en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema como un todo. El sistema abierto se adapta a su ambiente, modificando la estructura y los procesos de sus componentes internos. (p. 13)

Con lo anterior se puede determinar que en un sistema abierto existen cuatro elementos esenciales:

- *Entradas*: son los insumos que provienen del ambiente, la organización los consigue para que pueda funcionar.
- *Procesos*: este representa el núcleo del sistema puesto que en este elemento es donde se transforma la materia prima en aquello que será devuelto.
- *Salidas*: son el resultado de los procesos y el sistema envía el producto final al entorno.
- *Retroalimentación*: establece determinadas condiciones para lograr que el sistema. Cuando el sistema se aleja de esos parámetros, ocurre una retroalimentación positiva; la retroalimentación negativa se da cuando el sistema sobrepasa tales condiciones.

2.2.3 Desarrollo organizacional

A lo largo del tiempo, se ha podido comprobar que toda organización puede desaparecer si no desarrolla sus fortalezas, conocimientos y la creatividad para superar los desafíos que se exteriorizan de acuerdo con la evolución del entorno.

Hernández, *et al.* (2011) mencionan:

“El desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización” (p. 6)

En los últimos años las empresas tienen el gran reto de percibir anticipadamente los cambios del entorno manteniéndose a la vanguardia para sobrevivir a un mercado cada vez más competitivo. Sánchez Ambriz (2009) explica que:

“El DO estratégicamente sistematiza el desarrollo de competencias, habilidades y destrezas, contribuyendo a que las organizaciones construyan herramientas cognitivas que posibiliten la integración y consolidación de equipos de trabajo multidisciplinarios y transdisciplinarios, comprometidos con la calidad de vida, la excelencia corporativa, el uso racional de la tecnología y el cuidado del medio

ambiente; bajo una cultura organizacional propia, sustentada en la adquisición de compromisos, responsabilidad social y valores.” (pp. 247-248)

La capacidad y la velocidad de adaptación a las transformaciones del entorno son definitivas para que una organización tenga éxito y dentro de las prioridades que debe afrontar será favorecer cambios inclinados a desplegar todas las facultades y potencialidades humanas dentro de la empresa con el fin de hacerla más competitiva.

En su libro “Desarrollo organizacional y consultoría” describe acciones para emprender el cambio creando mejores condiciones para que puedan implementarse.

Tabla 2 *Acciones para emprender el cambio*

Aspectos para trabajar	Fundamento
1. Liderazgo	La existencia de liderazgo o la ausencia de este delimita el éxito o fracaso de la organización
2. Organigramas horizontales	La organización debe basarse en procesos a través de equipos multidisciplinarios y auto dirigidos
3. Delegación de responsabilidades	El trabajo tiene que estar repartido y distribuido entre todas las personas de la organización, los trabajadores deben de tener la apertura a tomar decisiones

4. Formación continua	Es necesario gestionar el conocimiento en el principal activo de la empresa: el factor humano. También desarrollar la habilidad de aprender rápidamente para adaptarse al cambio.
5. Adecuación de puestos de trabajo	Conocer a las personas para ponerlos en el puesto adecuado para ellas, prepararlas y motivar su desarrollo
6. Reconocimiento de trabajo	Mediante justa retribución salarial como el agradecimiento a la persona por su desempeño
7. Comunicación	Compartir con todos los miembros de la organización los planes, objetivos, situación actual, etc.
8. Salud laboral	Deben considerarse conceptos como prevención de riesgos, ergonomía, espacios abiertos, zona de descanso, iluminación, temperatura, ruidos y condiciones ambientales. Se debe procurar que las personas salgan del trabajo con la misma salud con la que entraron
9. Gestión adecuada de trabajo	La organización debe hacer únicamente los cambios que sean necesarios, comunicar porque se hacen y los sacrificios que conlleva, de qué manera se realizará el cambio y los beneficios que se obtendrán
10. Ética en el trabajo	Desarrollar la virtud del comportamiento ético, a través de la toma de decisiones los directores propagan esta actitud a los demás colaboradores

Fuente: adaptado de (Audirac, 2007, pp. 82-83)

Los éxitos o fracaso de las organizaciones dependen en gran medida de su principal activo que es el recurso humano, si se encuentra sujeto al cambio continuo podrán lograr los objetivos y sobrevivir en el mercado competitivo actual. “El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales de los empleados.” (Hernández *et al.*, 2011, p. 11)

El desarrollo organizacional es un proceso continuo, con múltiples beneficios tanto para las organizaciones como para los participantes de ellas, debe llevarse a nivel estratégico con el objetivo de alcanzar los resultados esperados y mejorar la calidad de vida organizacional y humana.

2.2.4 Factores de permanencia y éxito competitivo de las empresas

El éxito requiere del esfuerzo y de una organización eficaz de la empresa para adueñarse de una parte del mercado. La competitividad, en términos generales, se describe como la habilidad de mantener una posición destacada en el mercado deseado, con un crecimiento y desarrollo económico y social elevado y sostenido.

Según López *et al.* (2009) “Para las empresas, ser competitivas significa estar presentes en los mercados, obteniendo beneficios, consolidando su presencia y su capacidad de producir bienes y servicios que son demandados en los mercados. (p. 126)

La competitividad, por lo tanto, se asocia a la productividad, en la manera que un óptimo uso de los recursos materiales, financieros y humanos es indispensable, para que una entidad económica aumente su competitividad.

Una organización será competitiva en la forma que sus actividades productivas, sean en conjunto eficaces, eficientes e innovadores. (López *et al.*, 2009) en este sentido se puede afirmar que los factores relacionados con el éxito competitivo son aquellos que están ligados a los objetivos y metas de la organización.

Bañuls (2009 citado en Ramírez Y Ampudia, 2018), manifiesta que conforme avanza el tiempo hay que fomentar la competitividad para enfrentar los nuevos retos que se crean día tras día, considerando factores como innovación, tecnología y calidad que continuación se detallan.

Innovación

Tal y como lo indica el manual de Frascati de la OCDE mencionado en Castells y Valls (2003), innovación se refiere a “la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social” (p. 21)

Hablar de innovación es hablar de cambios, y no solo enfocado a nivel tecnológico sino a todos los aspectos de la empresa; estos cambios se pueden dar en el modelo de negocio, en los productos, en la forma de comercialización, los procesos, organización,

etcétera con la finalidad de hacer más eficiente el negocio y conseguir una mayor cuota de mercado.

El desarrollo de nuevos modelos de negocios absorbe la mejor energía de la empresa, algunos procesos de innovación nacen de brotes de inspiración y genialidad, pero estos acontecimientos no son cotidianos, las empresas deben estructurar procesos para la búsqueda de innovación y lo consiguen a través de las fuentes de innovación disponibles. Peter Drucker (1985 citado en Scarone, 2005) revela que existen dos fuentes de innovación, la interna y la externa.

Al referirse a las fuentes internas se hace alusión a las áreas de oportunidad dentro de la organización y que son visibles por los empleados; Muñoz (2016a) afirma que se pueden encontrar:

Lo inesperado, que habla de éxitos y fracasos que la empresa no esperaba como resultado de su actividad regular; lo incongruente, que corresponde a inconsistencia entre la percepción del mercado y su realidad; la necesidad de un proceso que genera una oportunidad nueva de negocio, y el cambio en la estructura del mercado, que posibilita la creación de nuevos negocios (p. 21)

Las fuentes externas de innovación son aquellos cambios que ocurren en el entorno al que pertenece la organización y que pueden ser capitalizados, Muñoz (2016b) menciona que dentro de estas fuentes externas se encuentran:

El cambio en la población, que determina nuevas necesidades u oportunidades; el que se presenta en la percepción o el modo en que las personas utilizan o conocen un producto, y los nuevos conocimientos técnicos y científicos que faciliten la implementación u oferta de nuevos productos y servicios al mercado. (p. 21)

Innovar representa en gran medida más oportunidades para las organizaciones, los retos que imponen los gigantescos cambios del mercado y el acelerado proceso de globalización condicionan a las empresas a ser más rápidas e inteligentes en todos sus aspectos; la capacidad de cambio debe ser un elemento esencial en cada organización cada vez más se tiene el deber de mejorar su funcionamiento y mejorar la forma en que mejoran si lo que se pretende es mantenerse en la competencia.

Tecnología

Debido al proceso de globalización el uso de la tecnología, -en especial de las TIC- se ha vuelto indispensable para poder mantenerse en el mercado, aunado a esto los problemas derivados por la contingencia sanitaria desencadenada en el 2020 han creado la necesidad de que las empresas estén conectadas para poder seguir realizando sus actividades; el mundo de los negocios tuvo un crecimiento exponencial notable en el uso de internet para poder comunicarse de forma rápida con los distintos participantes y grupos de interés lo que supone un aumento en la capacidad de gestión empresarial.

Ynzunza-Cortés, *et al.* (2017) revelan que:

Las empresas están transitando hacia arquitecturas tecnológicas que les permitan alcanzar mayores niveles de integración, De igual modo, para mejorar su adaptabilidad al mercado, el uso de los recursos y los procesos de demanda y suministro. Estas arquitecturas forman parte de los productos, máquinas, fábricas, servicios e incluso, ciudades inteligentes características de la industria 4.0. (p. 36)

El uso de tecnología en la organización es un factor clave que favorece por si fuera poco la innovación, aporta eficiencia y genera ventajas competitivas más duraderas; de esta forma la organización se vuelve más competitiva y sostenible a lo largo del tiempo.

Calidad

El termino de calidad tiene diferentes definiciones, algunas pueden sonar diferentes, pero todas se enfocan en lo mismo, excelencia; Kaoro Ishikawa (citado Alcalde San Miguel, 2009) en define la calidad como “diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible y que siempre satisfaga las necesidades del cliente.” (p. 6)

Las organizaciones a nivel mundial están haciendo uso del modelo de gestión de calidad basado en procesos, el cual busca producir resultados eficientes. La forma de ser más competitivos busca satisfacer las necesidades de los clientes al menor costo

posible, identificando y eliminando aquellos procesos que no aporten valor, teniendo como resultado una mejora continua.

Las empresas deben establecer sistemas de calidad total con los aspectos que Tschol (1991 citado en Cantú, 2011) considera:

- Involucramiento y liderazgo de la alta administración.
- Plan estratégico de servicio, como ya se comentó.
- Procedimientos para comprender las necesidades y expectativas del cliente con un enfoque de valor que permita diseñar el producto o servicio que satisfaga al consumidor.
- Infraestructura de servicio para respaldo y atención al cliente como garantía de servicio que promueva su credibilidad y confianza
- Sistemas de medición del grado de satisfacción del cliente, basados en encuestas periódicas, así como en la documentación de experiencias (buenas y malas) en la relación y trato al cliente.
- Sistema de evaluación de los costos asociados (directos e indirectos) a la falta de calidad en el servicio.
- Sistemas de mejoramiento de la calidad en el servicio que se basen en el conocimiento de las causas de error y su relación con la actitud y el comportamiento del personal asignado especialmente para tratar, de manera directa, a los clientes. (p. 124)

Trabajar bajo el enfoque de la calidad en las organizaciones les permite seguir compitiendo en el mercado global cada vez más exigente, además, proporciona satisfacción a todos los involucrados; empleados, accionistas, clientes y demás, es un factor que motiva y orienta al desarrollo.

Las empresas sobreviven y son exitosas si son competitivas, Ramírez Molina (2018) afirma que:

El principal factor de éxito en la organización está centrado en el equipo de trabajo, el cual deberá cumplir con todos los requisitos para ser un equipo altamente efectivo, se constituirá en un factor diferenciador que garantice los menores costos de operación y mayores ingresos, ya que su participación en la cadena de valor de la empresa, así como los impactos que genere en los resultados de la organización, hoy en día son posibles de detectar y medir. (p.107).

Las ventajas competitivas que apuntalan el desarrollo de la empresa no provienen de los recursos y las competencias por si solos, sino de su combinación, administración e interacción y la innovación que resulta de ello (Filion *et al.*, 2011)

Las organizaciones competitivas son la base de una economía dinámica y sólida. Esto se logrará cuando la organización tenga gente capaz de crear e innovar con las facultades necesarias para desarrollar y operar sistemas tanto tecnológicos como organizacionales que generen satisfactores de óptima calidad.

CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Este capítulo se centra en conceptualizar a las pequeñas empresas restauranteras y revelar el panorama actual al que se enfrentan en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, se aborda desde la conceptualización de las pymes, sus retos, alcances e importancia, posteriormente se describe el sector restaurantero y el entorno que lo rodea.

3.1 Conceptualización de las pequeñas empresas

Para definir el concepto de pequeña empresa es imperioso definirla en sus segmentos y relacionarlas para obtener una enunciación más nutrida que sea entendible y enriquezca aún más las aportaciones hechas hasta el momento.

Se puede entender como empresa a un conjunto estructurado de factores de producción como lo son: tierra, trabajo y capital con el propósito de obtener bienes o servicios, persiguiendo a demás el beneficio económico.

García Echeverría (2020) menciona que:

La empresa es la institución que dispone de los recursos escasos, de los procesos y de las tecnologías de las personas que integra para obtener productos y/o servicios de los que va a depender el éxito o fracaso de esa institución, así como el resultado del conjunto de la economía de un país (p. 3)

La UJAEN (2021) por su parte, expresa que:

La Empresa es la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según determinada estructura organizativa, localizados en una o más unidades técnicas y físico-espaciales y dirigidas sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial.

La empresa definida tradicionalmente es entendida como la unidad económico-social cuya finalidad es la obtención de un beneficio y para ello hace uso eficientemente de los recursos con los que cuenta, coordinando recursos materiales, financieros y humanos.

3.1.1 Clasificación de empresas

Clasificar a las empresas no es una tarea sencilla, actualmente podemos encontrar organizaciones de diferentes tipos ya sea en actividad, en estructura, en tamaño y constitución jurídica. Para efectos de esta investigación se abordará la clasificación por tamaño en función del número de trabajadores establecida por la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Existen diversos criterios para realizar la clasificación de empresas. Algunos de ellos son expresados según BBVA (2021) como:

- Económico: las empresas se pueden clasificar en función de los ingresos obtenidos por las ventas.
- Técnico: también es posible clasificar por el nivel de la innovación en capital.
- Patrimonial: clasificación de acuerdo a los bienes, derechos y obligaciones que la organización posee.
- Organizativo: referido al número de trabajadores de la empresa y la forma de organización.

Habitualmente, el criterio más utilizado es el organizativo, relativo al número de trabajadores.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación (2019) a través de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, promulgada en el año 2002 y reformada en el 2019, la clasificación de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se basa en el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales, como se puede apreciar en la Tabla 3 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas donde se especifican los criterios para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño.

Tabla 3 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (MDP)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeñas	Comercio	De 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Medianas	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Nota: * Tope Máximo Combinado = (trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90% de su categoría.

Fuente: Diario Oficial de la Federación (30 de junio de 2009)

La clasificación es ineludible, ya que el Gobierno ha establecido políticas de fomento para las MIPyMES, como resultado de esto es la promulgación de la ley que “tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Así mismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional” (Artículo 1).

3.1.2 Concepto de pequeña empresa

Una pequeña empresa se origina a menudo al determinar una necesidad poco atendida u oportunidad de negocio, su objeto es lograr la independencia en términos profesionales y financieros.

La secretaría de economía (2010) afirma que las pequeñas empresas son aquellos negocios dedicados al comercio, que tiene entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.

Son entidades independientes, creadas para ser rentables, cuyo objetivo es dedicarse a la producción, transformación y/o prestación de servicios para satisfacer determinadas necesidades y deseos existentes en la sociedad.

Representan más del 3 por ciento del total de las empresas y casi el 15 por ciento del empleo en el país, asimismo producen más del 14 por ciento del Producto Interno Bruto.

Características de las pequeñas empresas

Las características que regularmente tienen las pequeñas empresas Nuño de León, (2012) las clasifica de la siguiente manera:

- Las características estructurales son todas aquéllas que reflejan la forma en que está dispuesta y ordenada la empresa, como los puestos, unidades de trabajo, responsabilidades, facultades, relaciones jerárquicas, líneas de

subordinación y mando, así como los canales de comunicación. En la pequeña empresa, la estructura orgánica es de tipo familiar.

- Las características culturales son todas aquéllas que reflejan las formas de comportamiento, tradiciones, costumbres, valores y hábitos de la organización. En la pequeña empresa esto proviene principalmente del empresario administrador y su familia. (p. 13)

3.1.3 Importancia de las pequeñas empresas para el desarrollo en México

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) son importantes para el desarrollo de las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, si no también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos, representan un excelente medio para estimular el avance económico y una mejor distribución de la riqueza.

Martínez (2019) revela que “en México, más de 95% de las empresas es pyme y 70% de todos los empleos formales —que pagan impuestos y cuotas de seguridad social— los producen este tipo de empresas.” Las Pymes cumplen un rol elemental para la inclusión social, instauran un eslabón determinante en la cadena de la actividad económica y son fundamentales para el desarrollo regional y nacional (Senado de la República, 2020)

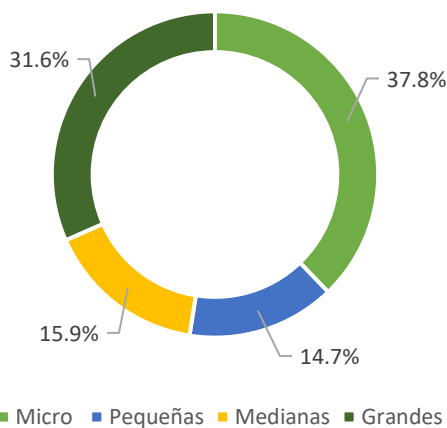
Las Pymes son fundamentales en la economía del país, principalmente en términos de empleo contribuyendo al crecimiento económico, desarrollo regional y

participación en el comercio internacional de México, de ahí la necesidad de fortalecer su desempeño.

En el caso de México, las Pymes representan el 99.8% del tejido empresarial mexicano; en lo que respecta a la generación de empleos, hablamos de un 78.5%, las pymes generan más empleo en México que en otras economías de la región, situándose por encima de la media regional; A su vez, en lo que a su participación en la producción se refiere, México, y de la misma forma que ocurría con el empleo, supedita el 62% de su producción a este tipo de compañías. (Forbes, 2021)

De acuerdo con el INEGI (2019) se puede observar que del total de empresas en México el 14.7% corresponde a las pequeñas empresas en cuanto al nivel de personas ocupadas, tal como se muestra en la **Figura 7**, la situación actual en México refleja que las micro y grandes empresas son los mayores entes generadores de empleo en el país.

Figura 7 *Porcentaje de personas ocupadas de los establecimientos*



Fuente: adaptada de (INEGI, Censos económicos, 2019, p. 23)

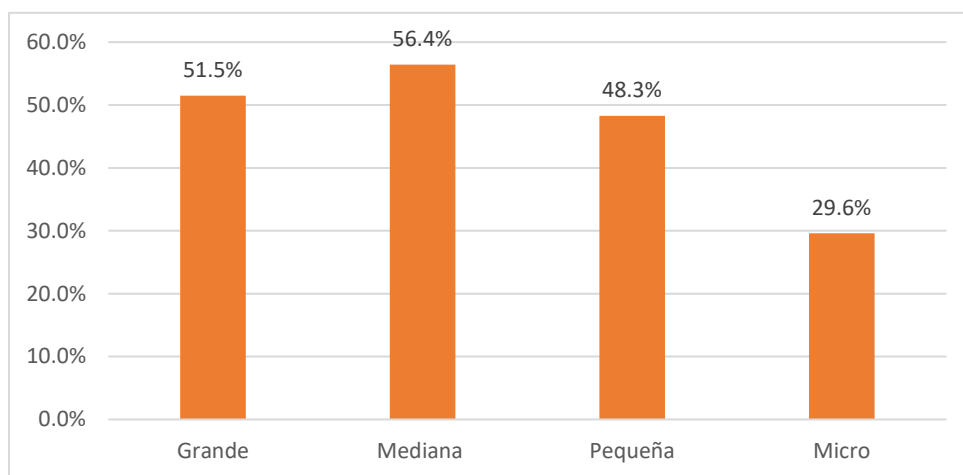
En la última edición de los censos económicos presentada por el INEGI (2019) en México existían 6 millones 373 mil 169 unidades económicas en el sector privado y paraestatal, las cuales emplearon a poco más de 36 millones 038 mil 272 personas; de este total un 4.9% representan las pequeñas y medianas empresas (234,247 en valor absoluto).

3.1.4 Problemática de las pequeñas empresas

A partir de los Censos Económicos del INEGI es posible identificar algunos factores que amenazaron la permanencia en el mercado de las entidades económicas en su conjunto durante 2018 y aún más para 2020 debido a la pandemia por COVID-19 generalizada a nivel mundial.

En el contexto del último censo económico se dieron a conocer aquellos factores que se identificaron como obstáculos para que las pequeñas empresas pudieran continuar dentro del mercado, entre ellos es alarmante ver que el factor principal que desencadena en el cierre de las empresas es el nivel de inseguridad que se vive dentro del país ya que un 43.4% de pequeñas empresas se vieron en la difícil situación de cerrar sus puertas al público. Dentro de la Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) es posible observar el porcentaje de unidades económicas víctimas de algún delito donde las pequeñas empresas tuvieron un alto índice (de 48.3%) en comparación con empresas de diferente magnitud (INEGI, 2020) como se muestra en la Figura 8

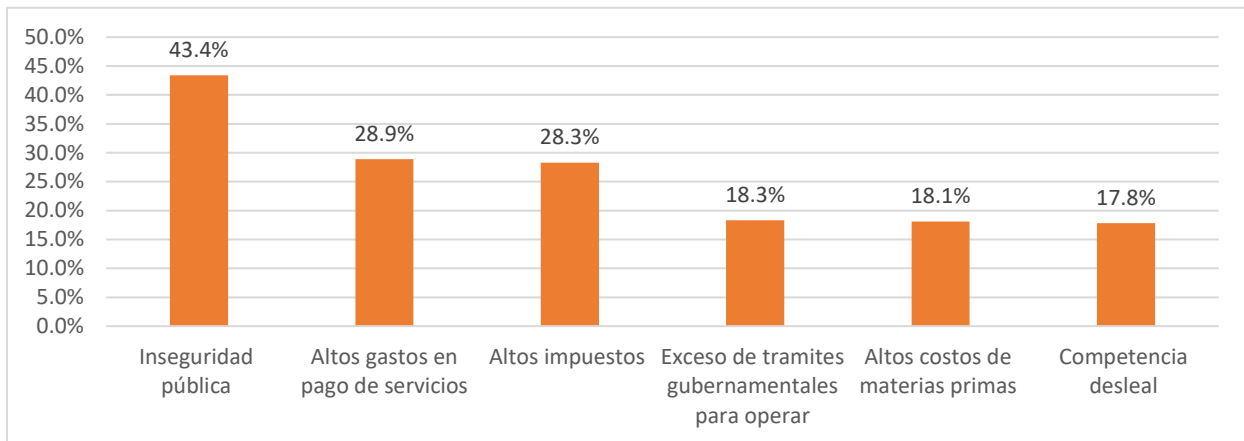
Figura 8 Unidades económicas víctimas del delito



Fuente: adaptada de (INEGI, 2020, Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE) p. 8)

Entre los demás factores se encuentran los altos gastos en pagos de servicios, los elevados impuestos, los costos de materia prima que cada vez van más en alza, los excesos de tramites gubernamentales necesarios para poder operar y la competencia desleal como se puede apreciar en la **Figura 9** los cuales golpean fuertemente el nivel de competitividad de estas empresas.

Figura 9 Problemática de las pymes



Fuente: adaptada a partir de (INEGI, Censos económicos 2019, 2019, p. 30)

Por si fuera poco, además de los factores a los que se enfrentan normalmente las pequeñas empresas en su lucha por permanecer en el mercado, durante el 2020 fueron afectadas desproporcionadamente ante la crisis económica causada por los lineamientos sanitarios y las restricciones de distanciamiento impuestos por las autoridades a propósito del covid-19.

De acuerdo con la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (INEGI, 2021) el 51.2% de las pymes en México incurrieron a paros técnicos o cierres temporales ante la contingencia sanitaria, además, el 92% de ellas, experimentaron importantes afectaciones relacionadas principalmente con la disminución de sus ingresos, la demanda y cancelación de pedidos, así como una menor disponibilidad de flujo de efectivo.

En el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (INEGI, 2021) se presenta que 1 010 857 de establecimientos cerraron sus puertas definitivamente, lo que representa un 20.8%, y nacieron 619 443 establecimientos, que representan 12.8% de la población de negocios del país y medianas empresas que emplearon a 1.2 millones de trabajadores

A pesar del cierre definitivo de poco más de un millón de negocios en México a causa de la pandemia, de acuerdo con cifras del INEGI, la importancia de las Pymes en México sigue siendo vital, ya que generan el 72% del empleo y más del 50% del Producto Interno Bruto (PIB) (BBVA, 2021)

En este contexto es fundamental que el gobierno implemente políticas públicas que apoyen a las pymes no solo en el marco de la crisis económica, sino también para resolver los distintos problemas estructurales a los que se enfrentan y que obstaculizan su desarrollo ya que pertenecen a un sector fundamental para para el desarrollo económico de nuestro país.

3.1.5 Desafíos para el crecimiento de las pequeñas empresas

La competitividad de las Pymes, marcada por la globalización de los mercados de capitales y de bienes y servicios y la productividad para determinar la capacidad competitiva de cualquier empresa, obliga a estas entidades a desarrollar todas sus capacidades de adaptación y de anticipación a fin de competir en unos mercados cada vez más extensos, dinámicos y exigentes.

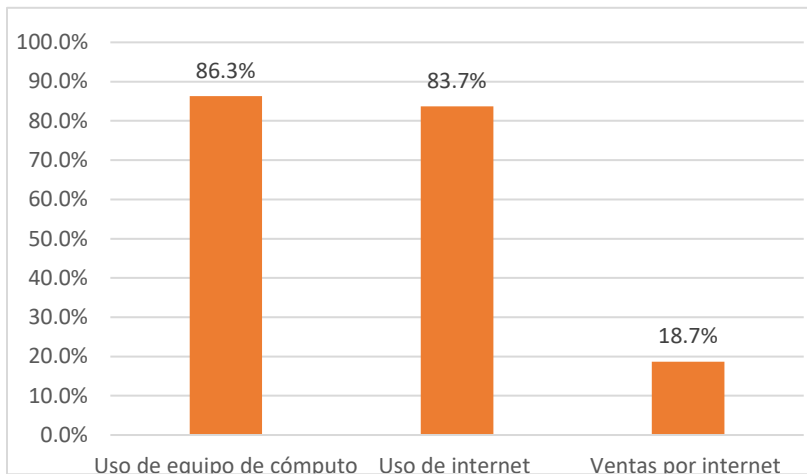
El gran desafío de la pequeña empresa es mantenerse viva, en un contexto que la reta a lidiar día con día, con el apoyo y gestión de estrategias, capital humano, métodos, técnicas y procesos internos.

Tecnologías de la información

El 2020 fue un parteaguas de la digitalización, pues obligó a casi todas las PYMES a migrar de plan de trabajo, lo cual ha llevado a adoptar esta cultura a varias organizaciones.

El uso de las tecnologías de la información y comunicación permite obtener una reducción en costos de operación al utilizar menos recursos materiales lo cual se puede convertir en una ventaja competitiva que se refleja en una toma de decisiones más certera teniendo la información en el momento oportuno. De acuerdo con los datos del INEGI (2019) una de cada cinco pequeñas empresas declaró tener ventas por internet lo que representa un 18.7% del total, convirtiéndose en una debilidad latente de los negocios la cual se vio reflejada un año después con la llegada de la crisis económica derivada de la contingencia sanitaria por COVID-19, en contraste se puede apreciar que la mayoría de estas entidades económicas usan un equipo de cómputo para la realización de sus actividades y un 83.7% tienen acceso a internet tal como se ilustra en la Figura 10 a continuación.

Figura 10 *Uso de las TIC en las pequeñas empresas*



Fuente: adaptada de (INEGI, Censos económicos, 2019, p. 31)

Es necesario entender el papel estratégico que tiene el uso de la tecnología en la empresa para promover de manera efectiva su uso de esta forma lograr aumentar sus capacidades e incrementar el nivel de innovación en vías de aumentar cada vez el desempeño.

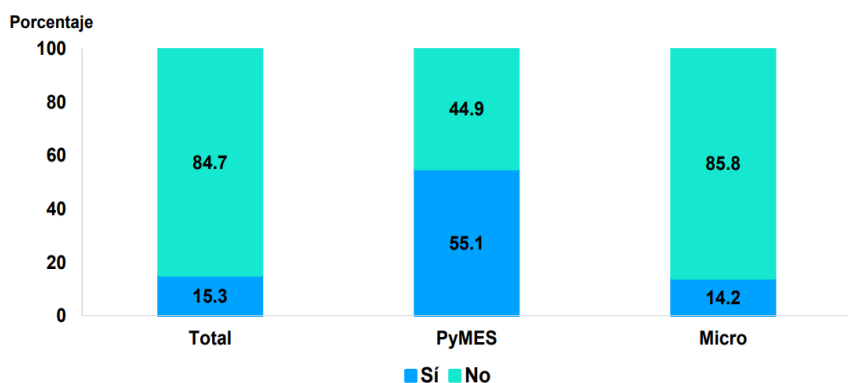
Capacitación

Dentro de los problemas a los que se enfrentan las pequeñas empresas y que comprometen en alto grado su permanencia en el mercado se encuentra la falta de capacitación del recurso humano participante de estas empresas. Los datos presentados por la ENAPROCE (2019) dieron a conocer que del total de pequeñas empresas solo el 55.1% aplica capacitaciones constantes a su personal, se puede afirmar que es un buen nivel si es comparado con el resultado de las micro empresas donde solo el 14.2% de

estas entidades realiza capacitaciones como se puede apreciar en la Figura 11 Empresas que imparten capacitación).

De acuerdo con Dessler (1996 citado en Quevedo-Batista *et al.* 2017), la capacitación “consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo” (p. 89)

Figura 11 *Empresas que imparten capacitación*



Fuente: (ENAPROCE, 2019, p. 9)

La capacitación es un proceso necesario en la organización ya que de esta forma los empleados van mejorando sus habilidades, expandiendo sus conocimientos lo que les permite desarrollarse en el entorno laboral y con ello lograr el desarrollo de la organización.

Los retos son difíciles de superar, pero tienen la ventaja de que obligan a los integrantes de la organización y a ésta a moverse con destreza, utilizando al máximo sus

recursos, potencialidades, enfrentándolos al combate para el logro de resultados satisfactorios.

3.2 Pequeñas empresas restauranteras de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez

En este apartado se pretende explicar el sector restaurantero, su clasificación e importancia a nivel nacional, estatal y local en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

Actualmente el servicio de alimentos y bebidas es un negocio fructífero, tuvo su auge desde el término de la segunda guerra mundial debido a que las familias tenían las posibilidades económicas de comer fuera de casa, en los años posteriores esta costumbre se proliferó aún más ya que incrementó la economía en los hogares además de que las mujeres se integraron al ámbito laboral.

Un restaurante por consiguiente es entendido de manera general como un establecimiento donde se elaboran alimentos y bebidas para su venta y consumo dentro del mismo lugar y se complementa con el servicio prestado.

El negocio de los restaurantes es todo un desafío el éxito y el fracaso están delimitados según se satisfagan las necesidades de los clientes y sus expectativas, Foster (2001) menciona que existen seis factores que aseguran el éxito de un restaurante:

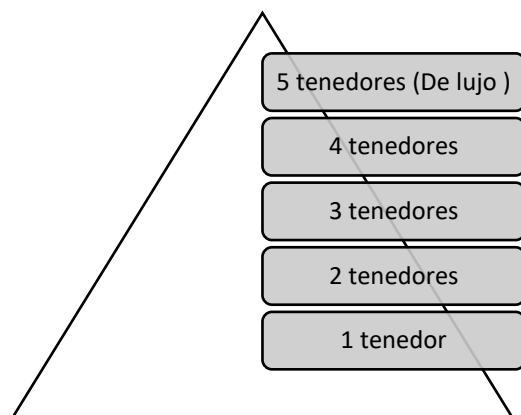
- Administración eficaz
- Calidad en la materia prima

- Estandarización en los procesos
- Servicio atento
- Ambiente armónico
- Valor agregado

La competencia cada vez es mayor, es posible encontrar en nuestros días miles y miles de establecimientos que día a día se van especializando y atendiendo necesidades concretas de los clientes, existen un sinfín de restaurantes, este sector crece y toma fuerza, convirtiéndose en una de las industrias más importantes del país.

Los restaurantes de acuerdo con Morfin (2006) se pueden clasificar en cinco categorías que pueden observarse en la siguiente figura, para ellos deben reunir ciertas condiciones

Figura 12 *Categorización estándar de restaurantes*



Fuente: adaptada de (Cámara Zaragoza, s.f.)

Villena (2003) especifica las cinco categorías en los restaurantes y las condiciones de cada una de ellas donde es posible diferenciar a los establecimientos con una placa marcada con una "R" seguida de los tenedores de los que es acreedor.

Restaurantes de lujo: son reconocidos por tener una organización eficaz y control estricto del negocio, políticas internas y externas, decoración pulcra, vajillas de alta calidad y alimentos de excelencia gastronómica.

- Entrada independiente para clientes y personal.
- Taquillas y guardarropas
- Contar con vestíbulo o sala de espera con bar integrado
- Teléfono con cabina aislada.
- Climatización.
- Elevadores en caso de contar con una segunda o varias plantas
- sanitarios independientes para mujeres y hombres acondicionados con agua caliente y fría en los lavabos y con personal permanente para su atención
- Decoraciones, mantelería, mobiliario, lámparas y alfombras de gran calidad
- Personal uniformado y con dominio de otros idiomas
- Se utiliza guerdón y cubre fuentes para el servicio de mesas
- carta amplia con platos y vinos nacionales e internacionales además de estar traducida al menos en dos idiomas a parte del oficial.

Restaurantes de 4 tenedores (primera categoría): Cumplen con condiciones muy parecidas a las del restaurante de lujo, con diferencias en su estrategia de venta.

- La carta puede presentar de 5 a 7 entradas, con carta de vinos nacionales e internacionales.
- Ascensor en el caso de tener hasta una tercera planta
- Personal uniformado con un nivel básico de otros idiomas como inglés y francés.
- Los platillos deben salir de la cocina con cubre fuentes
- Decoración de calidad en cubertería, vajilla y cristalería.

Restaurante de 3 tenedores (segunda categoría): tienen escenarios que los distinguen de los anteriores, pero que les hacen tener mayor demanda.

- Teléfono público
- Comedor adecuado a su capacidad máxima
- Sanitarios independientes para hombres, mujeres y para el personal de servicio
- Calefacción y aire acondicionado
- Carta afín con el tipo de establecimiento.
- Personal uniformado.
- vajilla, mantelería, muebles y cristalería de calidad

Restaurante de 2 tenedores: se basan en cubrir las necesidades de los clientes sin llegar a ser lujosos.

- Comedor de adecuado a la capacidad de comensales
- Mobiliario apropiado al tipo de establecimiento
- Teléfono
- Materiales, vajillas y cubertería en buen estado e inoxidables
- Cristalería sencilla y servilletas de tela o papel
- Sanitarios independientes, para mujeres y hombres.
- Personal de servicio con elemento distintivo en su vestimenta
- Carta sencilla pero con variedad de elección.

Restaurante de 1 tenedor: se enfocan solo en prestar el servicio básico y están obligados a tener:

- Comedor independiente de la cocina.
- Material vajilla y cubertería en buen estado
- Sanitarios
- Carta sencilla con una mínima variedad de platos.

3.2.1 El sector restaurantero en México

La actividad turística es considerada uno de los sectores de más rápido crecimiento de la economía mundial; la cual se ha convertido en una de las principales actividades económicas; el sector de los restaurantes y de preparación de alimentos y bebidas juega un papel elemental.

De acuerdo con la CANIRAC (2015) “la Industria Restaurantera se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato” (p. 1)

Dentro del reglamento para restaurantes, cafeterías y similares se especifica que:

Se entiende como restaurantes y cafeterías, para efectos del presente Reglamento, aquellos establecimientos en donde se vendan alimentos condimentados para su consumo inmediato con o sin servicio de vinos y licores, que cuenten con instalaciones mínimas de comedor, cocina y sanitarios. (Artículo 2)

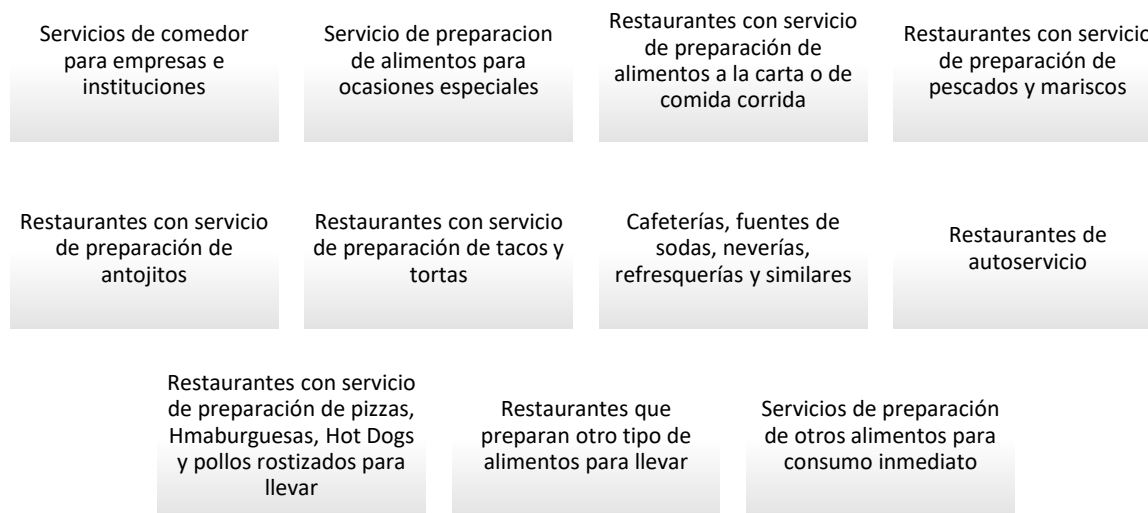
El sector restaurantero tiene la característica esencial de no llevar a cabo procedimientos que conserven o envasen alimentos para mantenerlos conservados, la generación de valor se puede apreciar de forma tangible, con los alimentos en sí, y de forma intangible a través del servicio que proporcionan al público.

Coromoto Morillo Moreno y Del Valle Landaeta de Rodríguez (2016) expresan que “la importancia de estos servicios, a nivel macroeconómico, reside en que apoyan otras

actividades vitales para la economía nacional como la hotelería y la actividad turística, la educación, entre otros” (pp. 63-64).

El INEGI (2019) plantea una clasificación de la industria restaurantera en su último informe del censo económico aplicado a este sector la cual puede apreciarse en la siguiente imagen.

Figura 13 *Clasificación de restaurantes en México*



Fuente: adaptada de (INEGI, 2019, p. 65)

La gastronomía mexicana es reconocida por su riqueza de sabores e ingredientes y ha sido declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), lo cual

favorece nuestra economía al ser uno de los atractivos para turistas nacionales y extranjeros.

En el sector turístico, las empresas restauranteras juegan un papel muy importante en su desarrollo, dentro del país este tipo de empresas constituyen el 12.2% de las unidades económicas en el país y 7.5% en la generación de empleo.

El INEGI (2019) expresa:

Como parte de los resultados censales en los servicios privados no financieros, se encuentra la industria restaurantera, aportando 30.9% de las unidades económicas; 19.4% del empleo; 11.0% de la producción bruta total (PBT); 14.1% del consumo intermedio (CI) y el 8.3% del valor agregado censal bruto (VACB); mientras que, con respecto al total nacional, estas últimas tres variables contribuyeron con alrededor del 2.0% (p. 24)

Méndez (2020) afirma que:

La existencia de cámaras empresariales como la CANIRAC y la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR) han permitido la vinculación entre los restauranteros, a fin de compartir los factores internos de la empresa y el microambiente que afectan las actividades para mejorar la competitividad; las principales acciones que estas asociaciones han venido desarrollando están enfocadas en el tema de la capacitación, el impulso de la gastronomía como elemento detonador del turismo, el financiamiento acorde a las necesidades del

sector; así como la participación en promociones, ferias y exposiciones dentro y fuera de México. (p. 99)

De acuerdo con las cifras presentadas por la Asociación Mexicana de Restaurantes A.C. (AMR, 2019) existen alrededor de 555,122 establecimientos alrededor del país los cuales aportan un 2% al PIB nacional y un 14% al PIB turístico; generando una derrama económica anual de \$18,992 millones de pesos. Los estados con mayores concentraciones de restaurantes fueron: Jalisco, Puebla, Veracruz, Michoacán, Guanajuato, Estado de México y CDMX.

La industria restaurantera es la segunda rama económica en la generación de empleo y la primera en autoempleo, en este contexto, se generan cerca de 2 millones de empleos directos y alrededor de 3 millones 800 mil indirectos, es decir, 7 de cada 10 empleos son aportados por establecimientos de este tipo. Dentro de su personal ocupado el 55% son mujeres y el 59% del personal ocupado es familiar directo del dueño o empresario.

Dentro del censo económico 2019 es posible ver el panorama general de los establecimientos de los servicios de preparación de alimentos y bebidas donde se destaca que la problemática principal de estas empresas es la inseguridad pública (31.4%) el 11.6% de estas entidades obtuvo financiamiento de terceros, solo el 11.0% usaron equipo de cómputo, el 9.8% usaron internet y tan solo el 1.5% tuvieron ventas por internet

Los Censos económicos permiten conocer el tamaño de las unidades económicas, según el número de personas ocupadas. En este sentido, la industria en estudio está

conformada principalmente por microempresas siguieron las denominadas pequeñas, que representan el 3.3% del total, y las medianas y grandes, con una participación de menos del 1%.

3.2.3 La empresa restaurantera en Tuxtla Gutiérrez

Chiapas tiene una gastronomía muy rica y variada tiene influencia gastronómica ancestral de la cultura Zoque, la cual se refleja en una alimentación basada principalmente en maíz, como las tortillas, el tascalate y los tamales, entre otros platillos (Destinos México, 2020)

Las MIPyMES en Chiapas representan el motor de desarrollo económico en el estado, y son generadores de empleo, por ello, se busca que sean competitivas y tengan permanencia en el mercado. (Excelsior , 2020)

Chiapas, por su diversidad de recursos naturales, riqueza cultural y arqueológica, es uno de los lugares con mayores atractivos turísticos del país. Datos de la Secretaría de Turismo federal, en su compendio estadístico 2017, ubican a la entidad en la décimo tercera posición de llegada de turistas y en la quinta en visitas a zonas arqueológicas. No obstante, entre 2017 y 2018 el número de visitantes presentó una disminución de 2.5 puntos porcentuales.

Se ha dado conocer que el sector restaurantera es uno de los más importantes en el estado, Guillermo Acero Bustamante, presidente de la CANIRAC destaca que “es el

sector que más derrama económica deja” y el mayor generador de empleos dentro del estado de Chiapas.

Dentro de un territorio hay una gran variedad de sectores productivos, de entre ellos se encuentra el sector servicios y en este encontramos el sector restaurantero. En el sector turístico, las empresas restauranteras juegan un papel muy importante en su desarrollo y para la ciudad de Tuxtla Gutiérrez este es un sector importante y de gran valor que sostiene en gran parte su economía. Tuxtla Gutiérrez es la capital del Estado y representa la concentración más grande de población de Chiapas

Según datos del Censo Económico 2019, los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Tuxtla Gutiérrez fueron Comercio al por Menor (15,085 unidades), Otros Servicios Excepto Actividades Gubernamentales (5,180 unidades) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas con 4,892 unidades activas. (Secretaría de Economía , 2021)

Por lo que toca a la oferta de restaurantes, esta es amplia, aunque no existe un directorio oficial. Prácticamente todos los establecimientos están afiliados a la CANIRAC y en la mayoría ofrecen platillos de la cocina autóctona.

A través del portal Chiapas: Espíritu del mundo maya es posible conocer a los prestadores de servicios autorizados y afiliados a las distintas instituciones que regulan los servicios de hospedaje, alimentos y bebidas, agencias de viajes, arrendadores de

automóviles y transportadoras; en este apartado se encuentran datos de los restaurantes y su clasificación en Tuxtla Gutiérrez, mismos que se presentan a continuación.

Tabla 4 *Clasificación de restaurantes en Tuxtla Gutiérrez*

Cafeterías, Fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	Centro Botanero	Comida Internacional	Comida Rápida	Fondas y cocinas económicas	Taquerías y torterías
46	195	20	3	35	35	40

Fuente: elaborada a partir de (Chiapas: Espíritu del mundo maya, 2021)

De acuerdo a la clasificación de los restaurantes en Tuxtla Gutiérrez es necesario desarrollar el concepto de cada uno de ellos para una mejor comprensión, de acuerdo con las definiciones dadas por Larousse Cocina (2021) se entiende:

- Cafeterías, Fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares: Establecimiento especializado en la venta de café y diversos alimentos (café, jugos de frutas, gaseosas, bocadillos, sándwiches, ensaladas, panes, galletas, entre otros); estos lugares han sido espacio propicio para múltiples fines: enterarse de las últimas noticias; divertirse con juegos de mesa; intercambiar ideas; fumar y charlar; ser lugar de reunión de artistas, literatos, líderes sociales y políticos, así como ser centro de las últimas modas y tendencias socioculturales.
- Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida: establecimientos donde la comida corrida consta de sopa aguada, arroz, guisado o

plato fuerte y algún postre sencillo, en algunos restaurantes añaden un entremés, café y, a veces, agua fresca sin incrementar el costo de manera considerable, el entremés se sirve raramente; en todo caso se sirve un antojito sencillo, como quesadilla, sopecito, doblada de papa o algo similar.

- Centro Botanero: es un establecimiento sencillo, se centra principalmente en su objetivo que es la venta de cerveza acompañadas de botanas que van incluidas en el servicio, son de carácter mas informal y no tanto familiar.
- Comida Internacional: restaurantes que ofrecen un menú con platillos originarios de otro país, en chiapas, exclusivamente en Tuxtla Gutiérrez es fácil encontrar restaurantes de comida italiana, China, Japonesa y Americana.
- Comida Rápida: son informales y ofrecen productos simples rápidos de preparar usualmente venden hamburguesas, papas, pizzas o pollo frito.
- Fondas y cocinas económicas: Establecimiento o restaurante pequeño destinado para comer de manera económica y cuya carta cuenta con los platillos populares de cada lugar. Principalmente dan servicio al mediodía para la comida y a veces sirven almuerzos.
- Taquerías y torterías: Establecimiento dedicado a la venta de tacos y/o tortas, por lo regular, las taquerías venden un solo tipo de tacos; los más populares son al pastor, asados, de guisado y cochito, que es un platillo típico de la región.

3.2.3.1 Competitividad en los restaurantes

Como consecuencia del aislamiento social generado por la contingencia sanitaria por el virus COVID-19 cerca de dos mil establecimientos en su mayoría restaurantes quebraron, viéndose en la necesidad de cerrar sus puertas definitivamente; lo que derivó en la pérdida de más de 12 mil empleos (Caballero, 2020)

Ante esta alarmante situación se ha ocasionado que los restaurantes apuesten todo hacia la competitividad, por ello que cada vez crece la necesidad de crear, ampliar e implementar estrategias de diferenciación y competitividad en los proyectos de inversión.

García Ramírez & López Torres (2014) mencionan al respecto que:

La competitividad es una característica interna al sistema empresa; y que una empresa se mantiene competitiva sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el cual puede estar determinado por factores institucionales más que por la oferta y la demanda. (p. 81)

En este sentido Arellano-Díaz (2017) menciona que:

En el caso específico de las empresas de servicios, uno de los atributos que contribuye fundamentalmente al éxito o subsistencia en el largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el servicio que reciben. La esencia de las organizaciones de servicios es la opinión que de ellos tengan los clientes, y estos solo tendrán una opinión favorable hacia la empresa, si satisface todas sus necesidades y expectativas. (p. 75)

Los pequeños restaurantes en Tuxtla se caracterizan por buscar agradar al cliente a través de su empatía, confiabilidad y responsabilidad que agregan a la elaboración de sus productos, se esmeran por causar una gran impresión en el cliente y fidelizarlo, de esta manera asegurar su posición en el mercado competitivo.

Por otro lado, analizando el hábito de comer fuera de casa, el 66% de los tuxtlecos dice que, si acostumbra a hacerlo, y que lo hacen por lo menos una vez a la semana, el 68% que suele comer fuera de casa prefiere restaurantes locales, principalmente botaneros, ya que más de la mitad de los habitantes de la capital Chiapaneca dicen que si salen a comer es a la hora de la comida y en fines de semana. (EBC, 2018)

La cultura general de la población tuxtleca prefiere los centros botaneros para comer fuera de casa, este tipo de establecimiento otorga el servicio de preparación de alimentos y bebidas esencial además de amenizar la experiencia por lo general con música en vivo o presentaciones en vivo.

La competitividad es ese recurso que todos los restaurantes buscan y deberían seguir poniendo su empeño en lograrlo y significa todo un reto para los negocios con un giro diferente al centro Botanero ya que deben aumentar los esfuerzos para posicionarse en la preferencia de los comensales.

3.2.3.2 Mejores restaurantes en Tuxtla Gutiérrez

La plataforma de TripAdvisor, un sitio web que se especializa en calificar a los establecimientos turísticos y de entretenimiento, surge en 1999 fundada por Stephen Kaufer y su esposa; este sitio web posicionado como un titán dentro de internet y con enorme credibilidad, genera un algoritmo a partir de las reseñas y comentarios de los clientes sobre distintos negocios y los establece en un ranking, el cual está disponible alrededor de todas las ciudades del mundo, con solo buscar la ciudad y el tipo de establecimiento que se requiere, TripAdvisor genera automáticamente los mejores de la zona.

Utilizando esta valiosa herramienta es posible ver los mejores restaurantes dentro de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez y su calificación en rubros de comida, servicio y relación calidad-precio.

Tabla 5 *Rankin de los 20 mejores restaurantes en Tuxtla Gutiérrez*

Lugar	Comida	Servicio	Calidad/precio
1. Chiquitita	4.5 ★	5 ★	4.5 ★
2. La Mansión	4.5 ★	5 ★	4.3 ★
3. Los Helechos	5 ★	5 ★	4.4 ★
4. Ihop	4.5 ★	4.5 ★	4 ★
5. Taquitos Casa blanca	4.5 ★	4.5 ★	4.5 ★
6. Las pichanchas	4.5 ★	4.5 ★	4 ★
7. La Mocte	4.5 ★	4 ★	4.5 ★
8. Aroma Espresso	5 ★	5 ★	4.5 ★
9. Asador Castellano	4.5 ★	4.5 ★	3.5 ★
10. La Calabaza	4.5 ★	4.5 ★	4 ★

11. El rincón de Josefina	4.5 ★	4 ★	4 ★
12. Bonampak	4.5 ★	4 ★	4 ★
13. Vips	4.5 ★	4.5 ★	4 ★
14. Hamburguesería Curcuma	4 ★	3.5 ★	4 ★
15. La cevichería	4.5 ★	4.5 ★	4.5 ★
16. Costa Brava	5 ★	4.5 ★	4.5 ★
17. Otilia	4.5 ★	4.5 ★	4.5 ★
18. Allende Italiano	5 ★	5 ★	4.5 ★
19. Terraza Central	4.5 ★	4 ★	4.5 ★
20. Florentina Pizza	4.5 ★	4 ★	4.5 ★

Fuente: adaptada de (Tripadvisor, 2021)

Con la ayuda de estas herramientas tecnológicas cada vez es más fácil obtener información confiable con la participación de la comunidad, para los restaurantes en la ciudad es de vital importancia darse a conocer por medio de estas vías que además son gratuitas y que generan beneficios enormes a los usuarios como incrementar las ventas y fidelizar a los clientes.

Tuxtla Gutiérrez representa un mercado potencial para el rubro restaurantero ya que al ser la capital del estado el número de visitantes y habitantes es mayor al de otros municipios en el estado; es necesario establecer negocios dentro del giro basados en el desarrollo y mejora continua, esforzándose en alcanzar niveles competitivos en la calidad de los productos, servicios y precios.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se analizará el objeto de estudio y se identificará el tipo de estudio y por consiguiente la metodología a utilizar para el desarrollo de esta investigación. De igual forma se formulará la hipótesis de investigación, la selección del universo para el desarrollo de la investigación de campo y se seleccionará la técnica de investigación para la comprobación o rechazo del tema de investigación.

4.1 Definición del alcance de la investigación

Como se mencionó anteriormente, en este capítulo se determinarán cuáles serán las estrategias de investigación para lograr los objetivos de este estudio. Los alcances de la investigación dependen principalmente de los objetivos a lograr y de las variables que se pretenden estudiar. De acuerdo con Hernández (2014) la investigación tiene un enfoque cuantitativo cuando:

El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis.

(p. 5)

Según Hernández, et al (2014) existen cuatro tipos de alcance de la investigación los cuales son:

- Exploratorios
- Descriptivos
- Correccionales
- Explicativos.

Los *estudios exploratorios* se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad.

Los *estudios descriptivos* tienen la finalidad de caracterizar a la o las variables que se analizan. Únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Los *estudios correlacionales*, miden las dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en el mismo sujeto y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de estos estudios son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujeto con altos valores en una variable tendrán a mostrar altos valores en la otra variable. Si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en la otra variable.

Los estudios *explicativos* van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas.

Una vez definidos y comprendidos los diferentes alcances de la investigación es posible señalar que la presente investigación titulada “La cultura organizacional como factor de permanencia en el mercado de las pequeñas empresas restauranteras en Tuxtla Gutiérrez” tiene un alcance **explicativo**. Retomando la afirmación anterior, es preciso aclarar que para llegar a este alcance es necesario que pase por los alcances anteriores: exploratorio, descriptivo y correlacional.

En relación con el problema planteado, esta investigación es **exploratoria** ya que no existe antecedente de estudios similares aplicados al sector restaurantera en la ciudad, adquiere además la forma **descriptiva** ya que ya que da a conocer las características y dimensiones de las variables implicadas en el fenómeno a estudiar.

Finalmente, el estudio tiene el carácter de correlacional en virtud de las dos variables por las que está compuesto y que con ellas se pretende explicar la relación que tiene la cultura organizacional con la permanencia en el mercado.

El enfoque de esta investigación es de tipo **cuantitativa** al hacer uso de encuestas para la recopilación de información.

4.2 Formulación de la hipótesis de investigación

En una investigación se puede tener una, dos o varias hipótesis. Dentro de la investigación científica las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos estructurados y sistematizados. Las hipótesis pueden ser generales o precisas, e involucra dos o más variables, están sujetas a comprobación empírica y a verificación en la realidad. La importancia de una hipótesis radica en que orienta la investigación al establecer vínculos entre la teoría y la realidad empírica de los hechos, además, señala caminos para buscar los datos que se necesitan para su confirmación.

Según Hernández *et al.* (2015), mencionan que las hipótesis “indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado.” (p. 104). En este sentido y de acuerdo con Tamayo (2012), estas se clasifican en:

- De trabajo
- Nula
- Conceptual
- Alternativa
- Estadística
- Causal
- Correlacional

Considerando lo anterior, Hernández, *et al.* (2006) menciona que los tipos de hipótesis de investigación o también llamadas de trabajo, son hipótesis descriptivas de un valor o dato pronosticado, hipótesis correlacionales, hipótesis de diferencia de grupos, finalmente se tienen las hipótesis causales que a su vez pueden ser bivariada y multivariadas.

Considerando la tipología de las hipótesis se puede afirmar que para la presente investigación se determina la hipótesis de trabajo es causal bivariada.

H1

El establecer una cultura organizacional consolidada en las pequeñas empresas restauranteras en Tuxtla Gutiérrez permitirá que logren permanecer en el mercado.

4.2.1 Identificación de las variables de la investigación.

De acuerdo con la hipótesis propuesta se logra marcar la diferencia entre la variable independiente y dependiente, es importante tenerlas bien claras, y poder reconocer cada una de ellas.

Variable independiente: Cultura organizacional

Variable dependiente: Permanencia en el mercado

4.2.2 Definición conceptual y operacional de las variables de investigación.

Las variables conceptuales son generalmente expresadas en términos generales, teóricos, cualitativos o subjetivos. Asimismo, son importantes en el proceso de construcción de hipótesis.

La definición operacional es la que construye o se adapta de otras, a partir de las características observables del fenómeno; indicando los elementos concretos, empíricos o indicadores del hecho que se investigará.

Tabla 6 *Variables de la investigación*

Variables	Definición		
	Conceptual	Operacional	
Cultura organizacional	Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias y hábitos establecido por medio de normas, valores, filosofía, reglas, actitudes y expectativas; una forma de interacción y relaciones, representativos de todos los miembros de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. (Chiavenato, 2007)	Valores	Los valores corporativos son publicados dentro de la visión, misión que promulga la organización, y describen de una forma breve cada uno de ellos. (Pérez, 2016)
		Filosofía organizacional	La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión (Nosnik, 2005)
		Ideologías	La ideología de una organización es la base de los valores empresariales se remonta a su misión, filosofía y código de ética. (Forbes, 2017)
		Actitudes	Cuando nos referimos a las actitudes, se hacen referencia a los enunciados o juicios evaluadores respecto de las personas, las cosas o las situaciones, y reflejan cómo se siente una persona respecto a algo o alguien. (Festinger, 1960)

Permanencia en el mercado	Habilidad de mantener una posición destacada en el mercado deseado, con un crecimiento y desarrollo económico y social elevado y sostenido.	Innovación	La transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un servicio social
		Tecnología	El uso de tecnología en la organización es un factor clave que favorece por si fuera poco la innovación, aporta eficiencia y genera ventajas competitivas más duraderas
		Calidad en el servicio	Diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible y que siempre satisfaga las necesidades del cliente

Fuente: elaboración propia

4.3 Selección del universo, población y muestra de estudio

Una vez definido el problema a investigar, formulados los objetivos, la hipótesis y delimitadas las variables se hace necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo el estudio o investigación. Esto hace necesario delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población y seleccionando la muestra.

Según Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación.

Para Chávez (2007), la población “es el universo de estudio de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados, constituida por características o estratos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. (p.162)

La población puede ser finita cuando consta de un número limitado de elementos y una población es infinita cuando no se pueden contabilizar todos sus elementos pues existen en número ilimitado.

La población está constituida por 374 pequeñas empresas restauranteras dentro del universo que es Tuxtla Gutiérrez, se puede ver la clasificación de estos establecimientos en la siguiente tabla

Tabla 7 *Clasificación de la población a estudiar*

Cafeterías, Fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	Centro Botanero	Comida Internacional	Comida Rápida	Fondas cocinas económicas y	Taquerías y torterías
46	195	20	3	35	35	40
Total						374

Fuente: elaborada a partir de (Chiapas: Espíritu del mundo maya, 2021)

Una muestra es un subconjunto de la población, que se obtiene para averiguar las propiedades o características de esta última, por lo que interesa que sea un reflejo de la población, que sea representativa de ella.

En este orden de ideas, para proceder a calcular el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo probabilístico estratificado, utilizando la siguiente fórmula:

Formula de determinación de la muestra según Murray y Larry (2005):

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

N = universo o población.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

σ^2 = coeficiente de confianza.

e = error de estimación (precisión de los resultados) normalmente este valor oscila entre $\pm 5\%$ y $\pm 10\%$. En este caso se utilizó un valor de 10%.

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Sustituyendo:

N = 374

p = 50% = (0.50)

q = 50% = (0.50)

σ^2 = 90% = 1645

e = 10% = 0.10

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Calculando:

$$n = \frac{(1.645)^2 (374)(0.50)(0.50)}{(0.10)^2 (374-1)+(1.645)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{(2.706025)(374)(0.50)(0.50)}{(0.01)(374-1)+(2.706025)(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{253.0133375}{3.73+0.67650625}$$

$$n = \frac{234.7476688}{4.40650625}$$

$$n = 53.27$$

n = 54 empresas

Tipo de muestreo estratificado

$$\frac{n}{N} = \frac{54}{374} = 0.1443$$

Cafeterías, Fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	46	X 0.1443	7
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	195	X 0.1443	28
Centro Botanero	20	X 0.1443	3
Comida Internacional	3	X 0.1443	0
Comida Rápida	35	X 0.1443	5
Fondas y cocinas económicas	35	X 0.1443	5
Taquerías y torterías	40	X 0.1443	6
Muestreo estratificado			54

Para efectos de la aplicación de esta muestra se encuestará a un individuo por empresa, esto debido a que la CANIRAC en Chiapas no genera registros del personal empleado por tipo de restaurantes en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez.

4.4 Selección, diseño y aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación.

4.4.1 Selección del instrumento

Para efectos de esta investigación, se hará uso de la encuesta como instrumento de recolección de datos, aplicada a 54 restaurantes pequeños, dicha herramienta se llevará a la práctica mediante la plataforma digital Google Forms.

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009 citado en Hernández, 2014, p. 217).

4.4.2 Diseño de la encuesta

La encuesta se realizó a través de la plataforma de Google Forms, una herramienta que permite diseñar formularios de manera práctica ofrece una serie de opciones editables, personalizables y complementarias para que cada formulario se adapte a las necesidades de los usuarios.

Para el desarrollo de la encuesta se llevó a cabo la formulación de los ítems partiendo de las variables a estudiar y sus dimensiones que son posibles de observar en la tabla siguiente.

Tabla 8 Desarrollo de Ítems

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Cultura organizacional	Valores	Grado en que los miembros de una organización perciben los valores establecidos en la empresa y son aceptados.	<p>1- ¿Existe una declaración de valores en la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p>2- ¿Considera que los valores dentro de la organización ayudan a definir un buen comportamiento entre todos sus integrantes?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p> <p>3-Estoy de acuerdo con los valores presentes en la organización.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p> <p>4- Existe un ambiente de respeto entre todos los compañeros y jefes.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p> <p>5-La organización realiza actividades que impulsen la práctica de valores.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p> <p>6-La práctica de valores en la empresa crea una cultura de armonía.</p> <p><input type="checkbox"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> De acuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> En desacuerdo</p> <p><input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo</p>
	Filosofía Organizacional	Grado de conocimiento y aceptación de la	7- ¿Conoce la misión de su empresa?

		filosofía empresarial.	<p>8- ¿La empresa promueve la difusión de la misión?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			<p>9- ¿De qué manera?</p> <input type="checkbox"/> Manuales <input type="checkbox"/> Cursos <input type="checkbox"/> Memorándums <input type="checkbox"/> Reuniones <input type="checkbox"/> Otros
			<p>10- ¿Conoce la visión de la empresa?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			<p>11- Consideras que la visión de la empresa es apropiada o debería ser complementada.</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Deberían adicionarse conceptos
			<p>12 -La empresa dirige sus acciones diarias al logro de la misión y visión.</p> <input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo
			<p>13- ¿Conoce los objetivos de la empresa?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			<p>14- ¿Se siente comprometido en el logro de los objetivos de la organización?</p> <input type="checkbox"/> Siempre <input type="checkbox"/> La mayoría de veces sí <input type="checkbox"/> Algunas veces sí, algunas veces no. <input type="checkbox"/> La mayoría de veces no <input type="checkbox"/> Nunca
			<p>15-La empresa cuenta con políticas de comportamiento</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			<p>16- ¿Se siente cómodo con ellas?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Ideologías	Percepción del grado de conductas éticas de los integrantes de la empresa.	<p>17- ¿Existe un código de ética que guía su comportamiento y lo orienta a distinguir lo correcto dentro de la organización?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

			<p>18- ¿considera que es importante contar con un código de ética?</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy en desacuerdo</p> <p>19- Es tratado con respeto como persona, al igual que todos los miembros de la organización</p> <p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> La mayoría de veces sí</p> <p><input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no.</p> <p><input type="radio"/> La mayoría de veces no</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p>20- Todos los empleados de la empresa tienen igualdad de oportunidades</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy en desacuerdo</p> <p>21- La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad</p> <p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> La mayoría de veces sí</p> <p><input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no.</p> <p><input type="radio"/> La mayoría de veces no</p> <p><input type="radio"/> Nunca</p> <p>22 -Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa.</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy en desacuerdo</p>
	Actitudes	Grado de aceptación al cambio	<p>23 -El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.</p> <p><input type="radio"/> Muy de acuerdo</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Ni de acuerdo, ni en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Muy en desacuerdo</p> <p>24 -En la empresa, adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas</p> <p><input type="radio"/> Siempre</p> <p><input type="radio"/> La mayoría de veces sí</p>

			<input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no. <input type="radio"/> La mayoría de veces no <input type="radio"/> Nunca 25- En la empresa se aplica una retroalimentación constante que nos ayuda a mejorar nuestras acciones <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> La mayoría de veces sí <input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no. <input type="radio"/> La mayoría de veces no <input type="radio"/> Nunca 26 -Se toman en cuenta mis ideas, opiniones y aportaciones <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> La mayoría de veces sí <input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no. <input type="radio"/> La mayoría de veces no <input type="radio"/> Nunca 27- Además de cumplir con los compromisos y obligaciones de mi puesto, ofrezco un poco más <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> La mayoría de veces sí <input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no. <input type="radio"/> La mayoría de veces no <input type="radio"/> Nunca
	Innovación	Grado de implementación de procesos innovadores	28- ¿En la empresa se añaden nuevos elementos a los productos? <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> La mayoría de veces sí <input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no. <input type="radio"/> La mayoría de veces no <input type="radio"/> Nunca 29- ¿En la empresa se aplican nuevos métodos o técnicas que facilitan la elaboración de productos? <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> La mayoría de veces sí <input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no. <input type="radio"/> La mayoría de veces no <input type="radio"/> Nunca 30- ¿sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta para mejorar los productos y procesos de la empresa? <input type="radio"/> Siempre <input type="radio"/> La mayoría de veces sí <input type="radio"/> Algunas veces sí, algunas veces no.

			<input type="checkbox"/> La mayoría de veces no <input type="checkbox"/> Nunca
	Tecnología	Grado de implementación de recursos tecnológicos	<p>31- ¿En la empresa utilizan procesos sistematizados a través de una computadora?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			<p>32- ¿En la empresa utilizan internet inalámbrico como herramienta para fácil acceso a la información?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			<p>33- ¿la empresa cuenta con una página web?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
			<p>34- ¿La empresa utiliza redes sociales para interactuar con los clientes?</p> <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
	Calidad en el servicio	Grado de satisfacción con el servicio del restaurante	<p>35- ¿si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...?</p> <p>-La calidad del producto</p> <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho, ni insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
			<p>-Tiempo de espera de los alimentos</p> <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho, ni insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
			<p>-Decoración del lugar</p> <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho, ni insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
			<p>-Trato del personal</p> <input type="checkbox"/> Muy satisfecho <input type="checkbox"/> Satisfecho <input type="checkbox"/> Ni satisfecho, ni insatisfecho <input type="checkbox"/> Insatisfecho <input type="checkbox"/> Muy insatisfecho
			<p>-Solución de problemas</p>

			<input type="radio"/> Muy satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Ni satisfecho, ni insatisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy insatisfecho -Servicio en general <input type="radio"/> Muy satisfecho <input type="radio"/> Satisfecho <input type="radio"/> Ni satisfecho, ni insatisfecho <input type="radio"/> Insatisfecho <input type="radio"/> Muy insatisfecho
--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

Una vez desarrolladas las variables a través de sus dimensiones e indicadores fue posible obtener los ítems de la encuesta para proceder a la elaboración del formato de presentación quedando de la siguiente manera.

ENCUESTA SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE PERMANENCIA EN EL MERCADO DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS RESTAURANTERAS EN TUXTLA GUTIÉRREZ

El presente instrumento forma parte del trabajo de investigación titulado "La cultura organizacional como factor de permanencia en el mercado de las pequeñas empresas restauranteras en Tuxtla Gutiérrez", es desarrollada por el licenciado en administración Steven Osiris Petriz Alonso, estudiante de la universidad autónoma de Chiapas para obtener el grado de maestro en administración con Terminal en Dirección de negocios. Se solicita atentamente su colaboración para responder a la encuesta de manera objetiva y veraz, la información obtenida se tratará de manera reservada y confidencial. Agradezco anticipadamente su valiosa colaboración.

OBJETIVO

Conocer su grado de percepción y opinión acerca de la cultura organizacional y los elementos que están presentes en la organización. Los resultados de esta encuesta servirán para identificar la relación de la cultura organizacional con la permanencia de la empresa en el mercado y presentar sugerencias de mejora.

*Obligatorio

Edad *

Sexo *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

Puesto que desempeña *

1. ¿Existe una declaración de valores en la empresa?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2. ¿Considera que los valores dentro de la organización ayudan a definir un buen comportamiento entre todos sus integrantes?

Marca solo un óvalo.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

3. Estoy de acuerdo con los valores presentes en la organización

Marca solo un óvalo.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

4. Existe un ambiente de respeto entre todos los compañeros y jefes.

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5. La organización realiza actividades que impulsen la práctica de valores

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6. La práctica de valores en la empresa crea una cultura de armonía

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7. ¿Conoce la misión de su empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No (Pasar a la pregunta 10)

8. ¿La empresa promueve la difusión de la misión?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿De qué manera?

Marca solo un óvalo.

- Manuales
- Cursos
- Memorándums
- Reuniones
- Otros

10. ¿Conoce la visión de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No (Pasar a pregunta 13)

11. Consideras que la visión de la empresa es apropiada o debería ser complementada

Marca solo un óvalo.

- Sí
- Deberían adicionarse conceptos

12. La empresa dirige sus acciones diarias al logro de la misión y visión

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

13. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

14. ¿Se siente comprometido en el logro de los objetivos de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

15. La empresa cuenta con políticas de comportamiento

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No (Pasar a pregunta 17)

16. ¿Se siente cómodo con ellas?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

17. ¿Existe un código de ética que guía su comportamiento y lo orienta a distinguir lo correcto dentro de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

18. ¿Considera que es importante contar con un código de ética?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

19. Es tratado con respeto como persona, al igual que todos los miembros de la organización

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

20. Todos los empleados de la empresa tienen igualdad de oportunidades

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

21. La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad

Marca solo un óvalo.

- siempre
- La mayoría de veces si
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

22. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

23. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

24. En la empresa, adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces si
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

25. En la empresa se aplica una retroalimentación constante que nos ayuda a mejorar nuestras acciones

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

26. Se toman en cuenta mis ideas, opiniones y aportaciones

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

27. Además de cumplir con los compromisos y obligaciones de mi puesto, ofrezco un poco más

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

28. ¿En la empresa se añaden nuevos elementos a los productos?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

29. ¿En la empresa se aplican nuevos métodos o técnicas que facilitan la elaboración de productos?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

30. ¿Sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta para mejorar los productos y procesos de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- La mayoría de veces sí
- Algunas veces sí, algunas veces no
- La mayoría de veces no
- Nunca

31. ¿En la empresa utilizan procesos sistematizados a través de una computadora?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

32. ¿En la empresa utilizan internet inalámbrico como herramienta para fácil acceso a la información?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

33. ¿La empresa cuenta con una página web?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

34. ¿La empresa utiliza redes sociales para interactuar con los clientes?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

35. ¿si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
La calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiempo de espera de los alimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Decoración del lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trato con el personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solución de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Fuente: elaboración propia

4.5 Procesamiento de la información recopilada

La recolección de la información, como se ha mencionado con anterioridad se recopiló por medio de una encuesta electrónica, utilizando la aplicación Google Forms, a continuación, se aprecia la tabulación de los resultados por cada uno de los ítems formulados, indicando cantidad encuestada y porcentaje obtenido por respuesta, lo que permitirá tener una apreciación numérica.

La tabulación estadística consiste en ordenar los datos para presentarlos, en esta tabla se encuentran las opciones de respuestas con su frecuencia absoluta, con esto tenemos una sumatoria al 100% y de 54 personas encuestadas, lo que permite corroborar que los datos son correctos.

Tabla 9 *Tabulación estadística de resultados*

TABULACIÓN ESTADÍSTICA DE RESULTADOS		
Edad		
<20	3.7%	2
20-29	51.9%	28
30-39	40.7%	22
40-49	1.9%	1
50-59	1.9%	1
Total	100%	54
Sexo		
Masculino	66.67%	36
Femenino	33.33%	18
Total	100%	54
Puesto que desempeña		
Administrativo	3.7%	2
Auxiliar de cocina	11.1%	6
Cajero	22.2%	12
Capitán de meseros	9.3%	5

Encargado	7.4%	4
Mesero	46.3%	25
Total	100%	54

Pregunta 1. ¿Existe una declaración de valores en la empresa?		
Sí	70.4%	38
No	29.6%	16
Total	100%	54

Pregunta 2. ¿Considera que los valores dentro de la organización ayudan a definir un buen comportamiento entre todos sus integrantes?		
Muy de acuerdo	42.6%	23
De acuerdo	55.6%	30
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1.9%	1
En desacuerdo	0.0%	0
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 3. Estoy de acuerdo con los valores presentes en la organización		
Muy de acuerdo	27.8%	15
De acuerdo	63.0%	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9.3%	5
En desacuerdo	0.0%	0
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 4. Existe un ambiente de respeto entre todos los compañeros y jefes.		
Muy de acuerdo	33.3%	18
De acuerdo	61.1%	33
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5.6%	3
En desacuerdo	0.0%	0
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 5. La organización realiza actividades que impulsen la práctica de valores		
Muy de acuerdo	27.8%	15
De acuerdo	50.0%	27
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14.8%	8
En desacuerdo	3.7%	2
Muy en desacuerdo	3.7%	2
Total	100%	54

Pregunta 6. La práctica de valores en la empresa crea una cultura de armonía		
Muy de acuerdo	42.6%	23
De acuerdo	51.9%	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5.6%	3
En desacuerdo	0.0%	0
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 7. ¿Conoce la misión de su empresa?		
Sí	74.1%	40
No	25.9%	14
Total	100%	54

Pregunta 8. ¿La empresa promueve la difusión de la misión?		
Sí	92.5%	37
No	7.5%	3
Total	100%	40

Pregunta 9. ¿De qué manera?		
Manuales	2.5%	1
Cursos	30.0%	12
Memorándums	0.0%	0
Reuniones	60.0%	24
Otros	7.5%	3
Total	100%	40

Pregunta 10. ¿Conoce la visión de la empresa?		
Sí	75.9%	41
No	24.1%	13
Total	100%	54

Pregunta 11. ¿Consideras que la visión de la empresa es apropiada o debería ser complementada?		
Sí	53.7%	22
Deberían adicionarse conceptos	46.3%	19
Total	100%	41

Pregunta 12. La empresa dirige sus acciones diarias al logro de la misión y visión		
Muy de acuerdo	26.8%	11
De acuerdo	58.5%	24
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9.8%	4
En desacuerdo	4.9%	2
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	41

Pregunta 13. ¿Conoce los objetivos de la empresa?		
Sí	90.7%	49
No	9.3%	5
Total	100%	54

Pregunta 14. ¿Se siente comprometido en el logro de los objetivos de la organización?		
Siempre	37.0%	20
La mayoría de veces sí	55.6%	30
Algunas veces sí, algunas veces no	7.4%	4
La mayoría de veces no	0.0%	0
Nunca	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 15. ¿La empresa cuenta con políticas de comportamiento?		
Sí	88.9%	48
No	11.1%	6
Total	100%	54

Pregunta 16. ¿Se siente cómodo con ellas?		
Sí	97.9%	47
No	2.1%	1
Total	100%	48

Pregunta 17. ¿Existe un código de ética que guía su comportamiento y lo orienta a distinguir lo correcto dentro de la organización?		
Sí	50.0%	27
No	50.0%	27
Total	100%	54

Pregunta 18. ¿Considera que es muy importante contar con un código de ética?		
Muy de acuerdo	50.0%	27
De acuerdo	42.6%	23
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7.4%	4
En desacuerdo	0.0%	0
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 19. Es tratado con respeto como persona, al igual que todos los miembros de la organización		
Siempre	40.7%	22
La mayoría de veces sí	57.4%	31
Algunas veces sí, algunas veces no	1.9%	1
La mayoría de veces no	0.0%	0
Nunca	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 20. Todos los empleados de la empresa tienen igualdad de oportunidades		
Muy de acuerdo	20.4%	11
De acuerdo	57.4%	31
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20.4%	11
En desacuerdo	1.9%	1
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 21. La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad		
Siempre	14.8%	8
La mayoría de veces sí	46.3%	25
Algunas veces sí, algunas veces no	27.8%	15
La mayoría de veces no	11.1%	6
Nunca	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 22. Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa		
Muy de acuerdo	29.6%	16
De acuerdo	63.0%	34
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7.4%	4
En desacuerdo	0.0%	0
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 23. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano		
Muy de acuerdo	33.3%	18
De acuerdo	53.7%	29
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13.0%	7
En desacuerdo	0.0%	0
Muy en desacuerdo	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 24. En la empresa, adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas		
Siempre	22.2%	12
La mayoría de veces sí	37.0%	20
Algunas veces sí, algunas veces no	29.6%	16
La mayoría de veces no	7.4%	4
Nunca	3.7%	2
Total	100%	54

Pregunta 25. En la empresa se aplica una retroalimentación constante que nos ayuda a mejorar nuestras acciones		
Siempre	14.8%	8
La mayoría de veces sí	48.1%	26
Algunas veces sí, algunas veces no	22.2%	12
La mayoría de veces no	11.1%	6
Nunca	3.7%	2
Total	100%	54

Pregunta 26. Se toman en cuenta mis ideas, opiniones y aportaciones		
Siempre	11.1%	6
La mayoría de veces sí	53.7%	29
Algunas veces sí, algunas veces no	25.9%	14
La mayoría de veces no	7.4%	4
Nunca	1.9%	1
Total	100%	54

Pregunta 27. Además de cumplir con los compromisos y obligaciones de mi puesto, ofrezco un poco más		
Siempre	18.5%	10
La mayoría de veces sí	63.0%	34
Algunas veces sí, algunas veces no	14.8%	8
La mayoría de veces no	3.7%	2
Nunca	0.0%	0
Total	100%	54

Pregunta 28. ¿En la empresa se añaden nuevos elementos a los productos?		
Siempre	9.3%	5
La mayoría de veces sí	37.0%	20
Algunas veces sí, algunas veces no	31.5%	17
La mayoría de veces no	14.8%	8
Nunca	7.4%	4
Total	100%	54

Pregunta 29. ¿En la empresa se aplican nuevos métodos o técnicas que facilitan la elaboración de productos?		
Siempre	16.7%	9
La mayoría de veces sí	31.5%	17
Algunas veces sí, algunas veces no	37.0%	20
La mayoría de veces no	7.4%	4
Nunca	7.4%	4
Total	100%	54

Pregunta 30. ¿Sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta para mejorar los productos y procesos de la empresa?		
Siempre	14.8%	8
La mayoría de veces sí	44.4%	24
Algunas veces sí, algunas veces no	27.8%	15
La mayoría de veces no	9.3%	5
Nunca	3.7%	2
Total	100%	54

Pregunta 31. ¿En la empresa utilizan procesos sistematizados a través de una computadora?		
Sí	79.6%	43
No	20.4%	11
Total	100%	54

Pregunta 32. ¿En la empresa utilizan internet inalámbrico como herramienta para fácil acceso a la información?		
Sí	96.3%	52
No	3.7%	2
Total	100%	54

Pregunta 33. ¿La empresa cuenta con una página web?		
Sí	42.6%	23
No	57.4%	31
Total	100%	54

Pregunta 34. ¿La empresa utiliza redes sociales para interactuar con los clientes?		
Sí	81.5%	44
No	18.5%	10
Total	100%	54

Pregunta 35. ¿Si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...?		
La calidad de los productos		
Muy satisfecho	40.7%	22
Satisfecho	59.3%	32
Ni satisfecho, ni insatisfecho	0.0%	0
Insatisfecho	0.0%	0
Muy insatisfecho	0.0%	0
Total	100%	54

Tiempo de espera de los alimentos		
Muy satisfecho	20.4%	11
Satisfecho	66.7%	36
Ni satisfecho, ni insatisfecho	13.0%	7
Insatisfecho	0.0%	0
Muy insatisfecho	0.0%	0
Total	100%	54

Decoración del lugar		
Muy satisfecho	25.9%	14
Satisfecho	68.5%	37
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5.6%	3
Insatisfecho	0.0%	0
Muy insatisfecho	0.0%	0
Total	100%	54

Trato con el personal		
Muy satisfecho	27.8%	15
Satisfecho	53.7%	29
Ni satisfecho, ni insatisfecho	14.8%	8
Insatisfecho	3.7%	2
Muy insatisfecho	0.0%	0
Total	100%	54

Solución de problemas		
Muy satisfecho	20.4%	11
Satisfecho	66.7%	36
Ni satisfecho, ni insatisfecho	11.1%	6
Insatisfecho	1.9%	1
Muy insatisfecho	0.0%	0
Total	100%	54

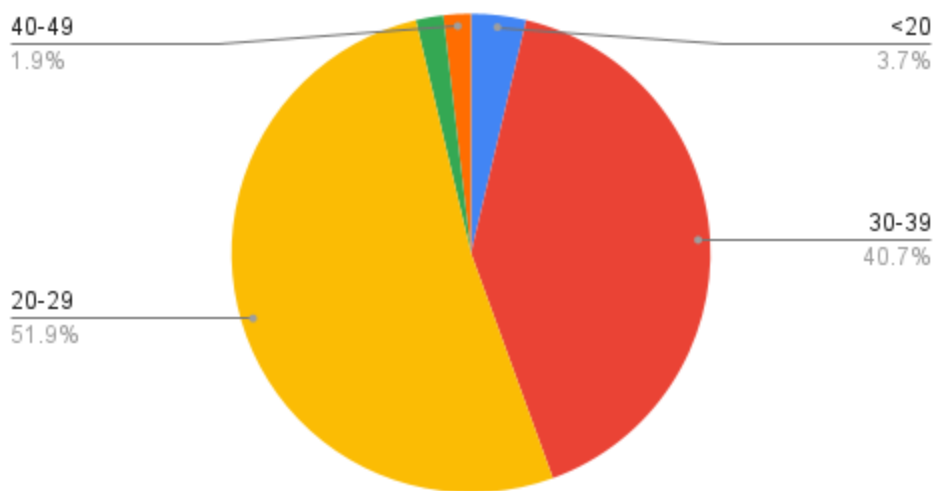
Servicio en general		
Muy satisfecho	37.0%	20
Satisfecho	57.4%	31
Ni satisfecho, ni insatisfecho	5.6%	3
Insatisfecho	0.0%	0
Muy insatisfecho	0.0%	0
Total	100%	54

Fuente: elaboración propia

4.6 Análisis e interpretación de la información

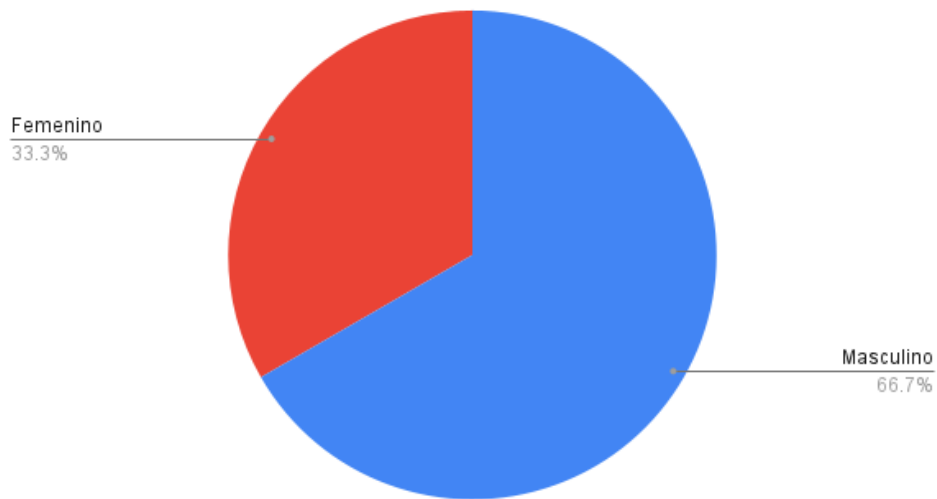
Una vez concluida la tabulación estadística de los resultados obtenidos, la siguiente etapa, consiste en analizar e interpretar los datos relacionándolos con el marco teórico y con la hipótesis planteada. El análisis consiste en estudiar cuantitativamente los elementos de la información, de esta manera, encontrar un significado más amplio

Edad.



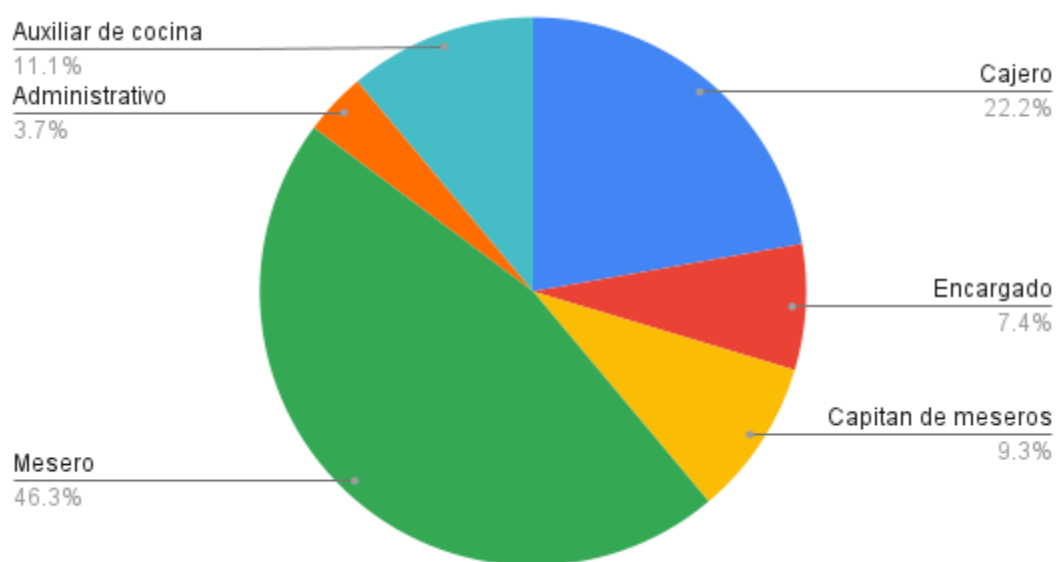
De acuerdo con los resultados obtenidos, en la aplicación de encuestas se tuvo una participación de 2 personas menores de 20 años, quienes representan el 3.7% del total, 28 personas dentro del rango de edad de 20-29 años que constituye el 51.9%, 22 personas dentro del rango de 30-39 simbolizando el 40.7% y 1 persona de entre 40-49 años al igual que una dentro de 50-59 años, ambos, ocupando un 1.9%, esto deja en claro la preferencia dentro del sector restaurantero por integrarse en su mayoría por personas jóvenes.

Sexo



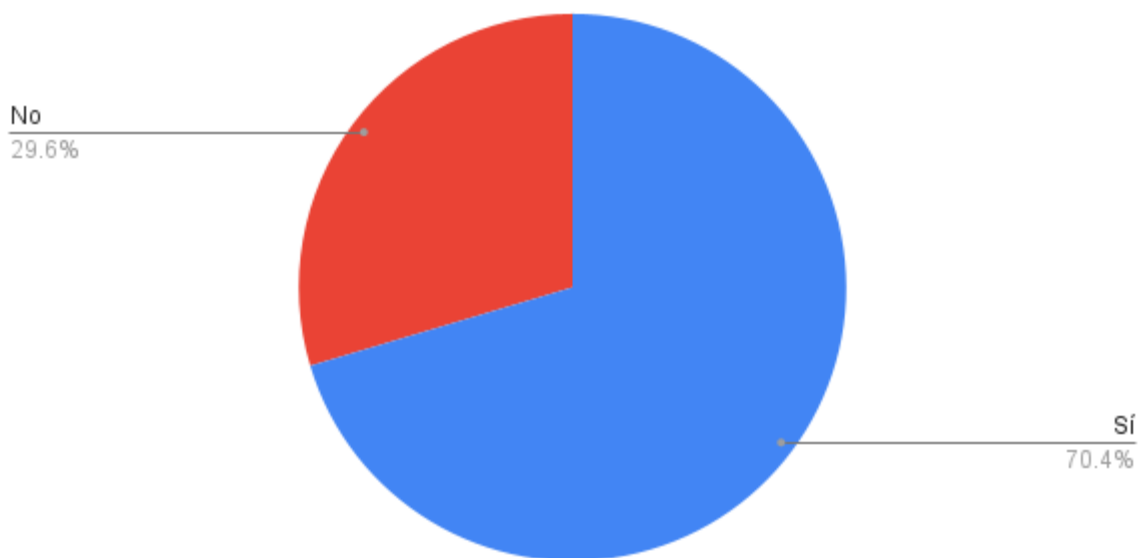
De los 54 participantes en la encuesta se encontrar un total de 36 hombres quienes representan el 66.7% y 18 mujeres, es decir, 33.3 %, se puede entender que para el sector restaurantero existe una inclinación hacia el género masculino para realizar las actividades diarias.

Puesto que desempeña



Como se puede apreciar, 25 participantes que representan el 46.3% ocupan el puesto de mesero en un restaurante, 6 que son el 11.1% son auxiliares de cocina, 12 que simbolizan el 22.2% son cajeros, 5 son capitanes de meseros representando el 9.3%, 4, 7.4%, son encargados y 2 son del área administrativa, es decir, 3.7%.

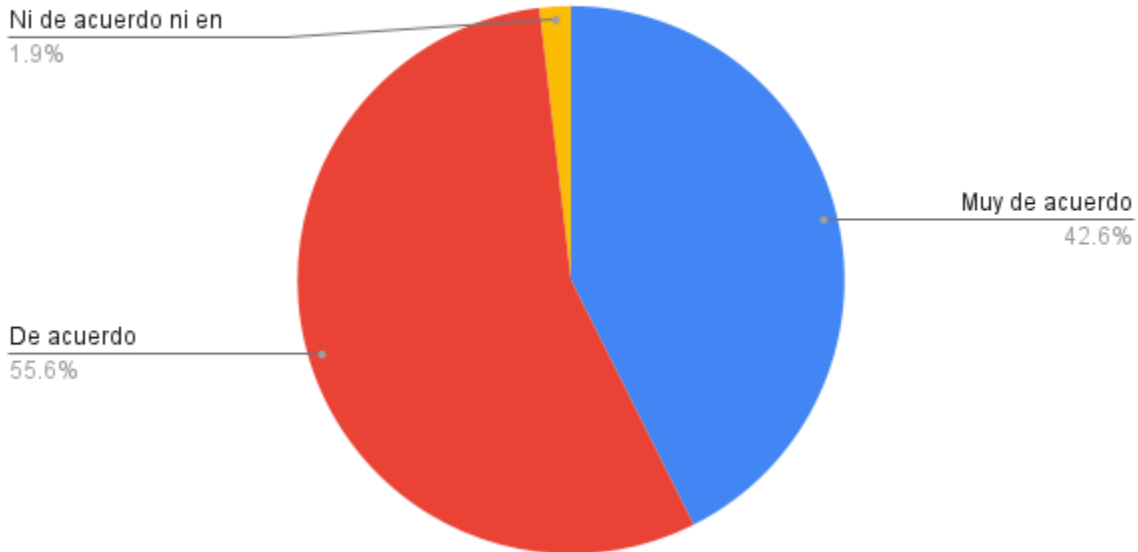
Pregunta 1.- ¿Existe una declaración de valores en la empresa?



Tal como se observa 70.4% de los participantes, que son 38 personas, afirman que existe una declaración de valores en la empresa, mientras que 16, que representan el 29.6% tienen una respuesta negativa. Con esto es posible identificar que la mayoría de los restaurantes tienen en claro los valores que deben regir el comportamiento de sus integrantes y la tendencia por establecer su filosofía empresarial.

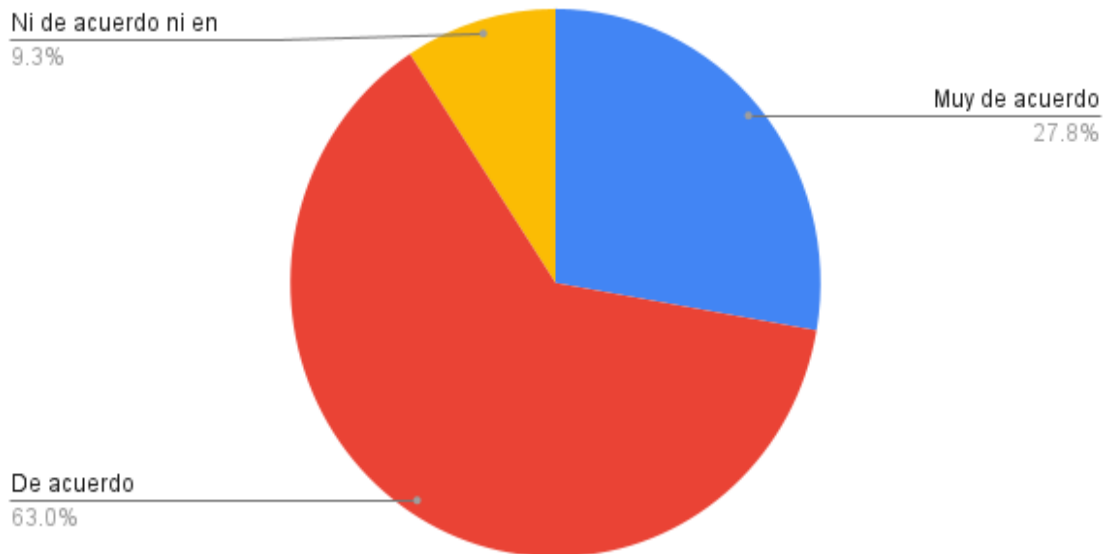
Pregunta 2.- ¿Considera que los valores dentro de la organización ayudan a definir un buen comportamiento entre todos sus integrantes?

Recuento de 2. ¿Considera que los valores dentro de la organización ayudan a definir un buen comportamiento entre



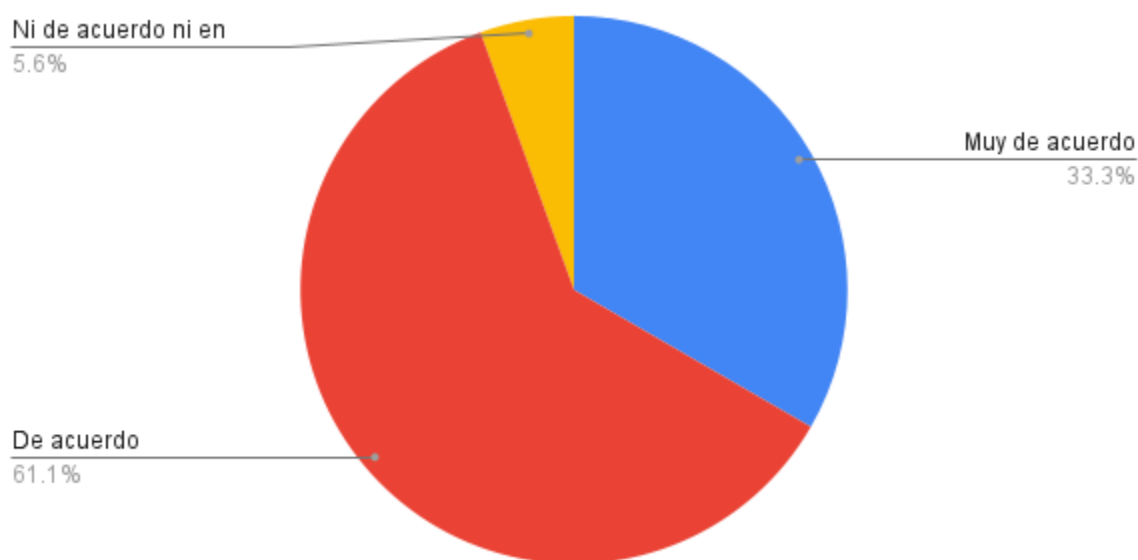
En la siguiente pregunta, 30 de los encuestados que es el 55.6% está de acuerdo en que los valores dentro de la organización ayudan a definir un buen comportamiento entre sus integrantes, 23 de ellos que son el 42.6% están muy de acuerdo con la afirmación y únicamente 1 persona que es apenas el 1.9% tiene una opinión neutral sobre el tema. Ante estos resultados es posible identificar el grado de relevancia que los integrantes de las empresas restauranteras otorgan a la declaración de valores y al cumplimiento de ellos.

Pregunta 3.- Estoy de acuerdo con los valores presentes en la organización.



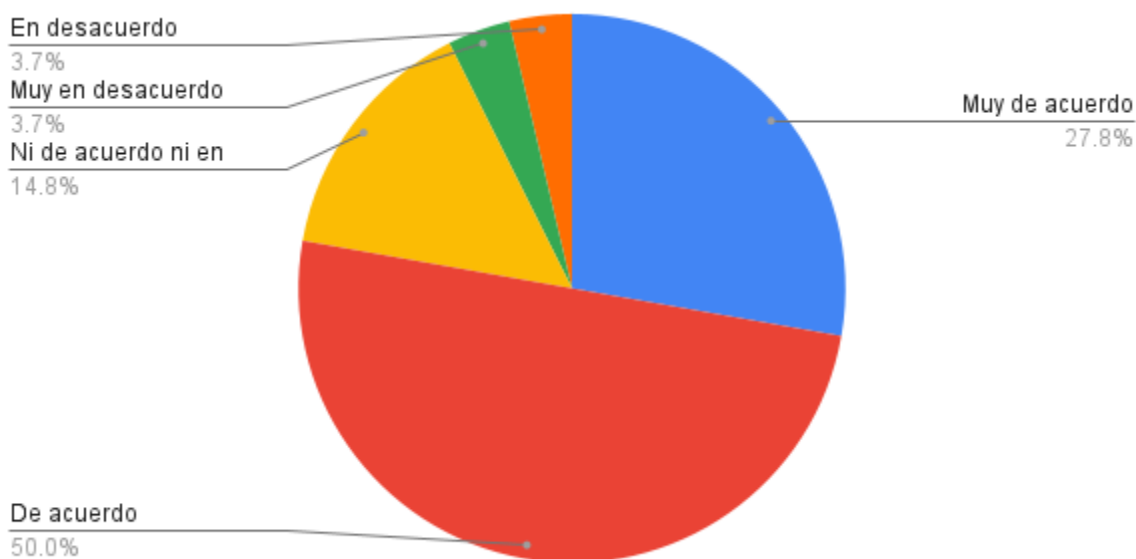
Como se puede apreciar, 34 personas que consolidan un 63% están de acuerdo con los valores presentes en la organización, 15 personas que son un 27.8% están muy de acuerdo y tan solo 5 personas, 9.3%, tienen una posición neutral al no estar de acuerdo ni en desacuerdo con los valores de la organización. Con esto se puede afirmar que en las empresas restauranteras de la ciudad existe una manifestación de valores y sus colaboradores aceptan estas declaraciones, de esta manera las adoptan como una vía para crear y mantener una cultura armónica.

Pregunta 4.- Existe un ambiente de respeto entre todos los compañeros y jefes.



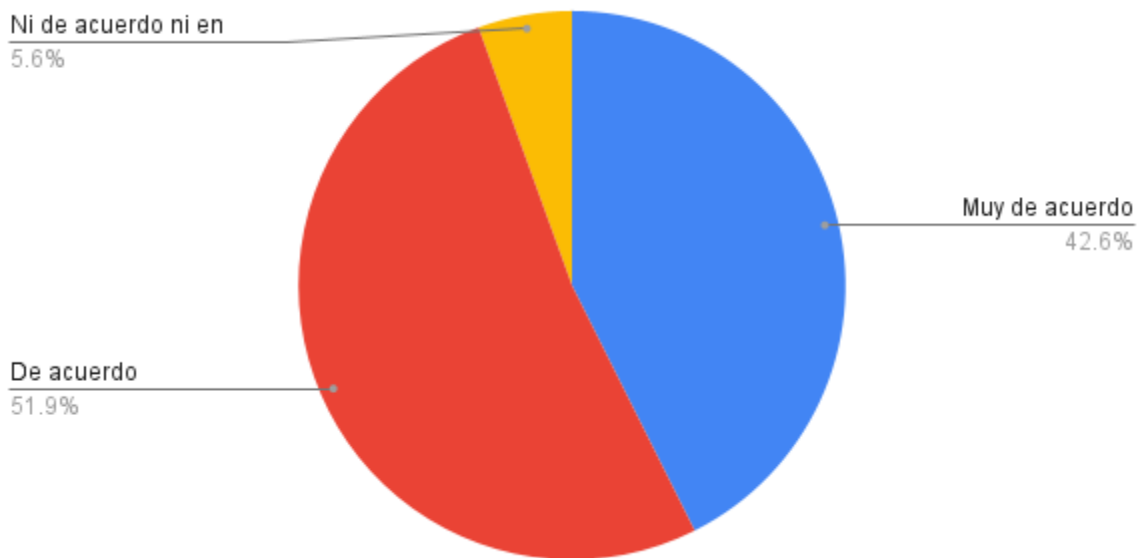
Es posible observar en esta interrogante que 33 personas, las cuales representan el 61.1% están de acuerdo en que existe un ambiente de respeto entre todos los compañeros y jefes del restaurante, 18 personas que son el 33.3% están muy de acuerdo con la afirmación y 3 que son el 5.6% no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. De esta forma es posible comprender que el ambiente de respeto en la organización va de la mano con una declaración y aceptación de los valores organizacionales.

Pregunta 5.- La organización realiza actividades que impulsen la práctica de valores.



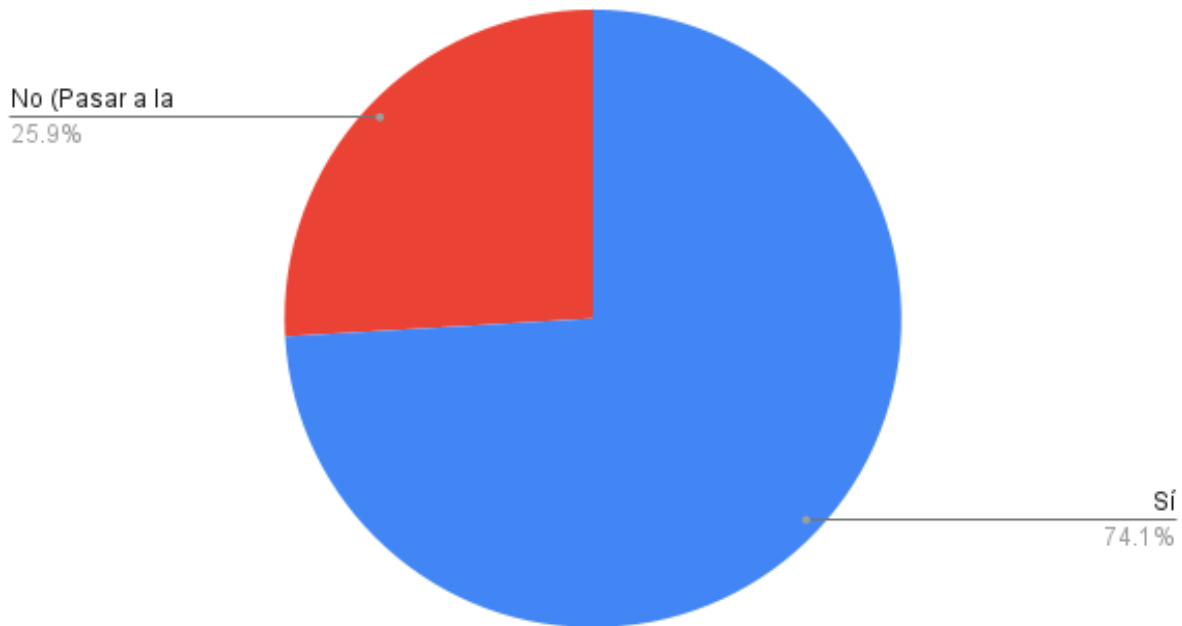
En la siguiente cuestión, 27 participantes, es decir el 50%, están de acuerdo en que la organización realiza actividades que impulsan la práctica de valores, 15 personas que representan el 27.8% están muy de acuerdo, 8 participantes, que son el 14.8%, dicen no estar ni en acuerdo, ni en desacuerdo, el 3.7%, que simboliza a 2 personas declara estar en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente. Con estos resultados es posible afirmar que la mayoría de las empresas del sector restaurantero en la ciudad realizan actividades encaminadas a impulsar la práctica de valores, no basta con tener una declaración y que esta sea aceptada por todos los miembros, sino que se deben practicar y hacer parte de la vida diaria dentro de la organización, y es esta última la que debe fomentar la práctica cotidiana desarrollando acciones objetivas.

Pregunta 6.- La práctica de valores en la empresa crea una cultura de armonía.



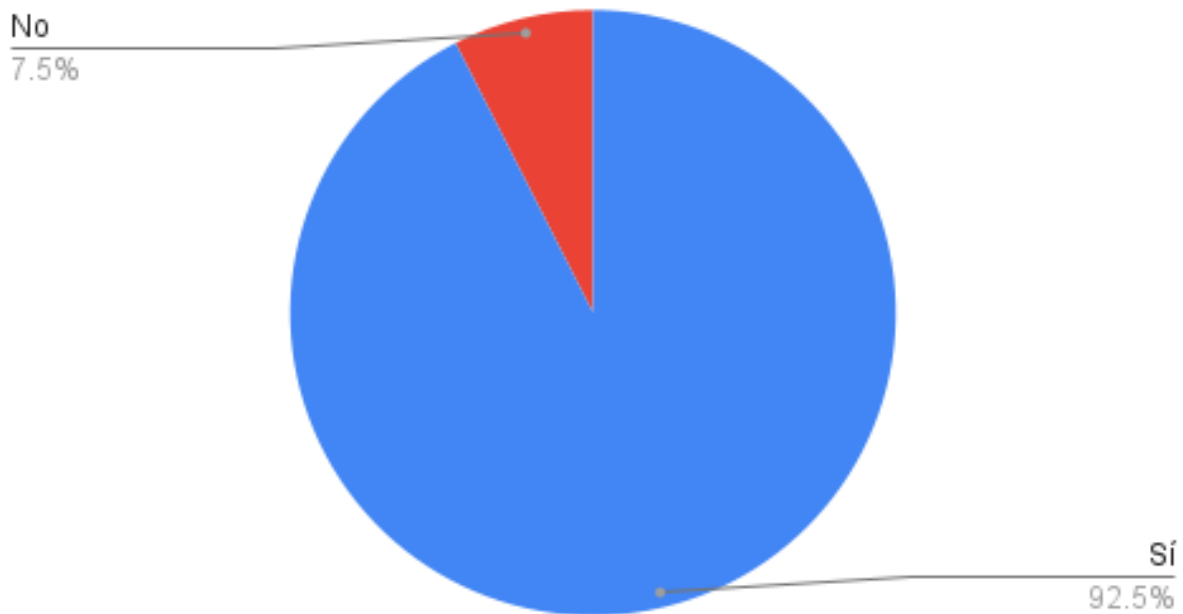
Tal como se observa 28 de los participantes que conforman un 51.9% están de acuerdo en que la práctica de valores en la empresa crea una cultura de armonía; 23 participantes que son el 42.6% declaran estar muy de acuerdo con la afirmación y 3 personas, 5.6%, no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo. La gran mayoría de los miembros de las empresas restauranteras están conscientes de la importancia que tienen los valores y su práctica dentro de la organización y que se ve manifestada en la armonía entre todos los integrantes, creando un clima organizacional cómodo que permite el mejor desenvolvimiento de las actividades.

Pregunta 7.- ¿Conoce la misión de su empresa?



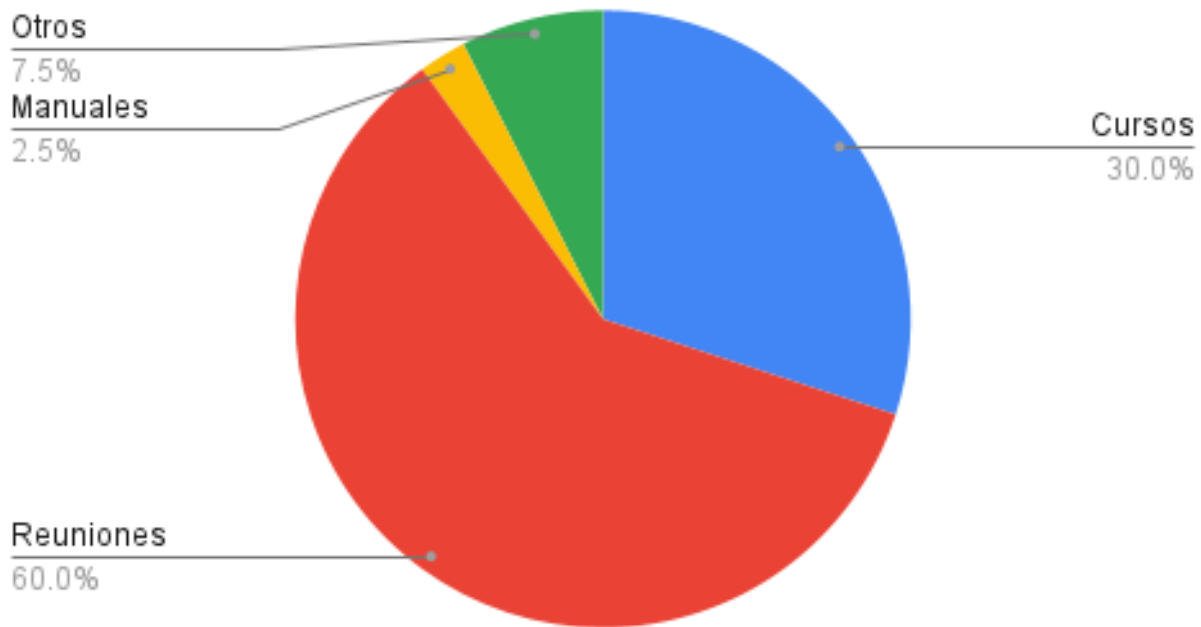
Se puede apreciar que, del total de participantes, 40, quienes constituyen el 74.1% afirma conocer la misión de la empresa para la que trabaja mientras que 14 personas, que son el 25.9%, declara no conocerla. De esta forma se puede aseverar que más de la mitad de las empresas tiene definida su misión, sus empleados conocen y son conscientes de la razón de ser de la organización, pero esta práctica no está generalizada y es relevante que se tomen acciones para lograr cubrir esa brecha importante de empresas que no han definido algo tan importante como la misión.

Pregunta 8.- ¿La empresa promueve la difusión de la misión?



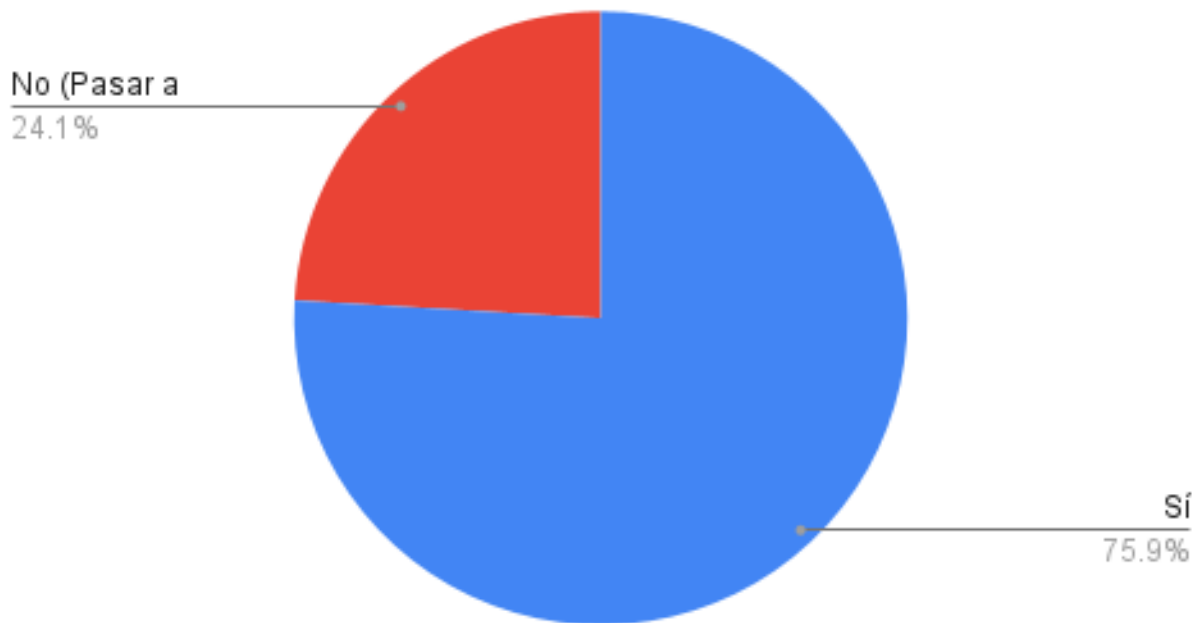
De los participantes que expresan conocer la misión de su empresa, 37 que representan el 92.5% afirman que la empresa promueve la difusión de la misión, mientras que 3, que son un 7.5% tienen una respuesta negativa. Las empresas que cuentan con una misión claramente establecida realizan esfuerzos por difundirla con sus integrantes y la comunidad, de esta manera dejan en claro el propósito de sus acciones, los productos y servicios que ofrecen y a qué tipo de consumidor van dirigido.

Pregunta 9.- ¿De qué manera?



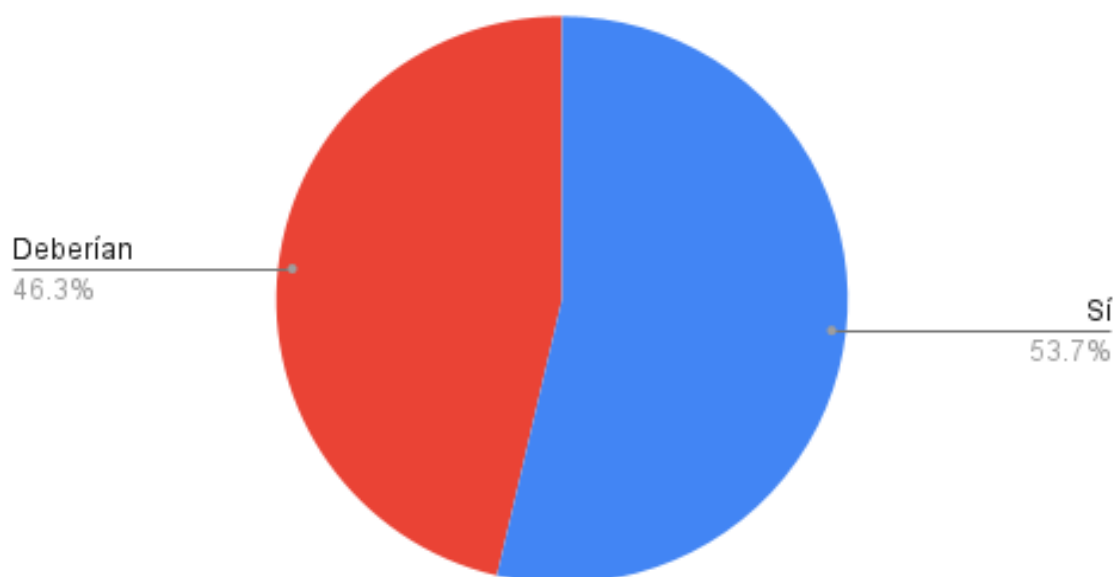
Se observa que la mayoría de los participantes, 24 de ellos que son el 60%, asevera que a través de reuniones es la forma en que su organización da a conocer la misión entre sus integrantes, 12 personas que representan el 30% refieren que lo hacen a través de cursos, 3 personas, 7.5%, declaran que la difusión se hace por otros medios no tan convencionales y 1 participante que simboliza el 2.5% manifiesta que es a través de manuales. Difundir la misión es vital para establecer el compromiso de los integrantes y a través de las reuniones puede resultar más benéfico de lo esperado ya que es posible tener puntos de vista diferentes en el momento exacto que otorguen la posibilidad de ir mejorando este fragmento de la filosofía empresarial.

Pregunta 10.- ¿Conoce la visión de la empresa?



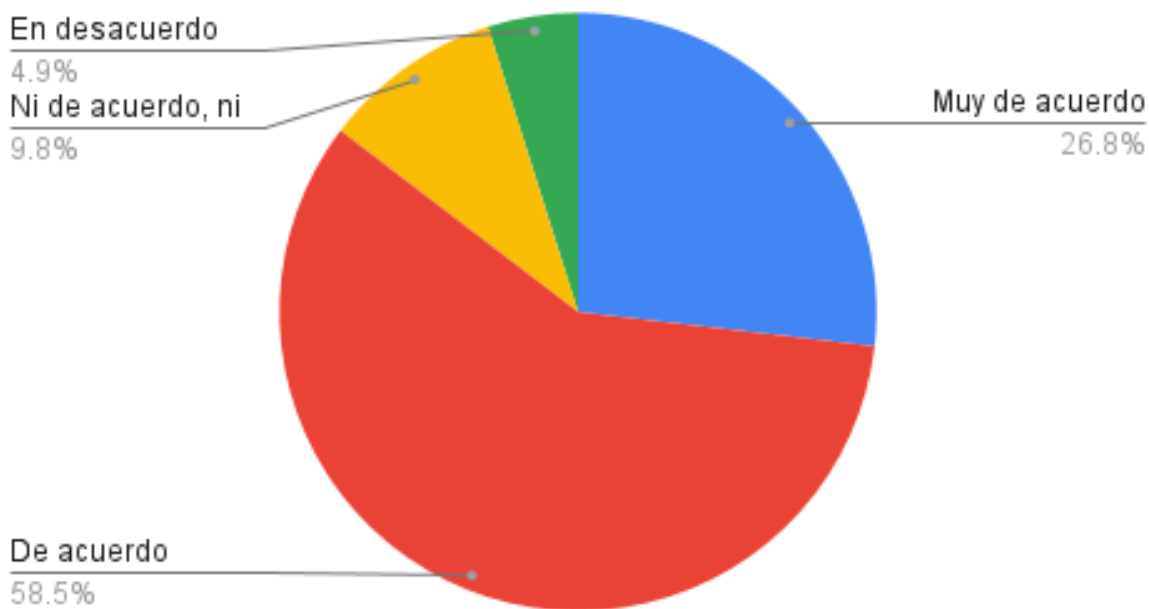
Tal y como se percibe 41 participantes, que representan el 75.9% afirma conocer la visión de la empresa, mientras que el 24.1% tiene una respuesta negativa. La visión al igual que la misión son vitales para encaminar los esfuerzos de los integrantes, el panorama deja en claro que la mayoría de las empresas restauranteras tiene un concepto definido de hacia dónde quiere llegar, lo cual da una imagen de formalización de las organizaciones al implementar la fase de planeación a su proceso administrativo que guie sus acciones futuras.

Pregunta 11.- ¿Consideras que la visión de la empresa es apropiada o debería ser complementada?



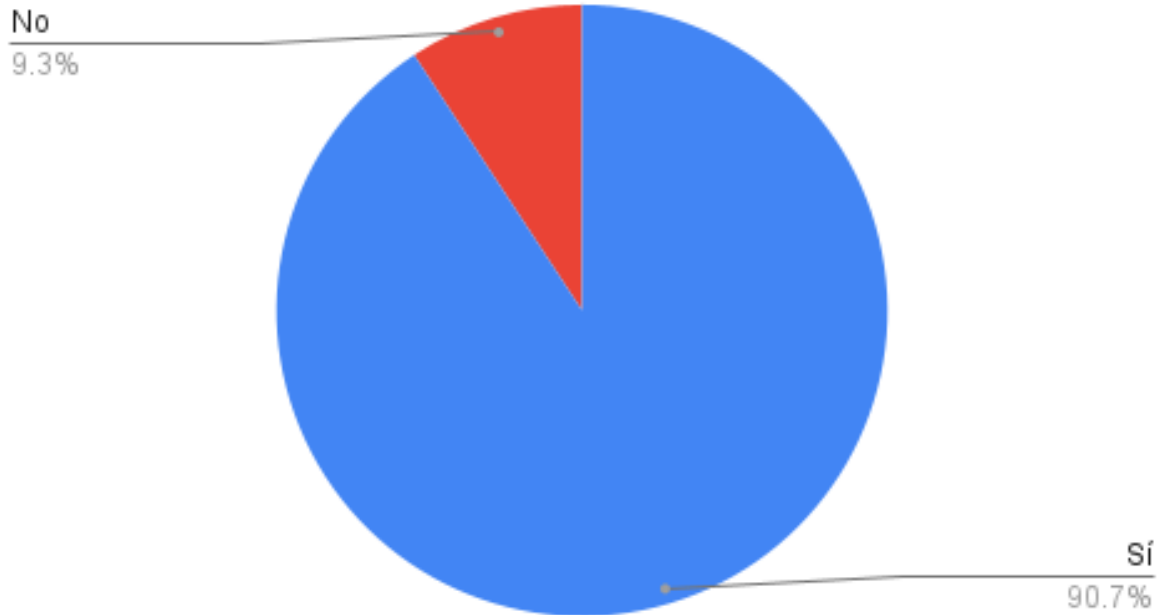
Tal y como se observa del total de participantes que conocen la visión de su empresa, 22 de ellos, quienes conforman el 53.7% consideran que la visión de la organización a la que pertenecen es apropiada, por otro lado, 19 de ellos que son el 46.3% declaran que deberían adicionarse conceptos a este rubro. Se determina que la visión de las organizaciones del sector que estudiamos está presente en sus colaboradores, poco más de la mitad posee una declaración completa de hacia dónde quieren llegar, pero un porcentaje significativo no tiene esta manifestación clara, es necesario referir específicamente las intenciones de la empresa de manera objetiva, cuantificable y calendarizable para poder enfocar las acciones hacia el logro de ellas.

Pregunta 12.- La empresa dirige sus acciones diarias al logro de la misión y visión.



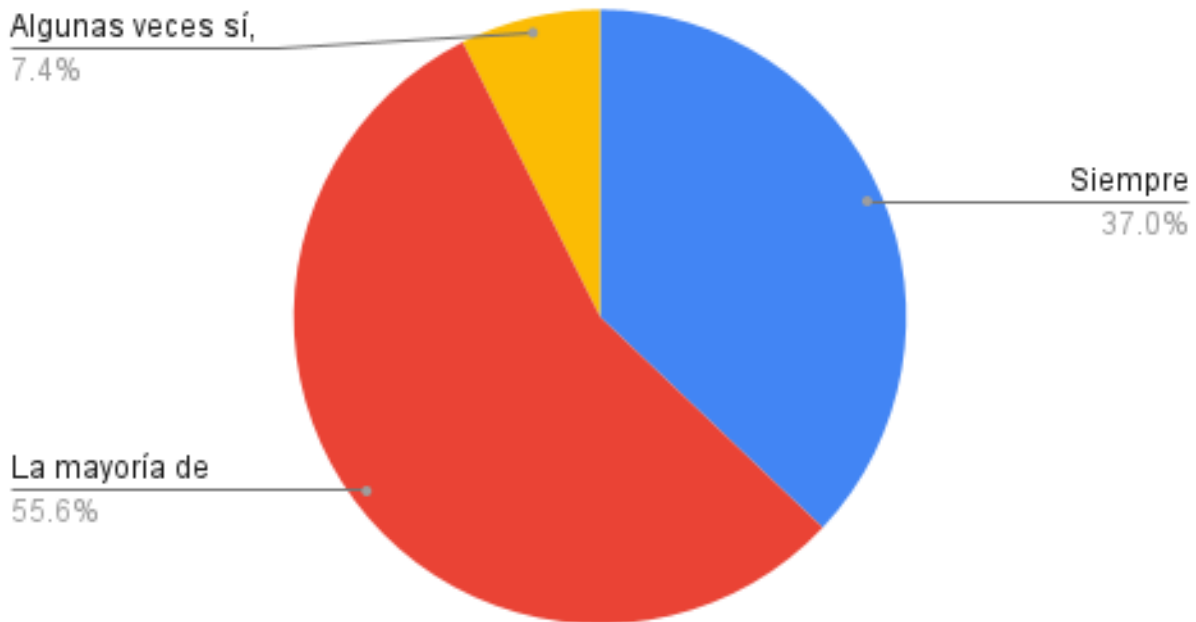
En la siguiente pregunta, la mayoría de los participantes (58.5%) estuvieron de acuerdo en que la empresa dirige sus acciones diarias al logro de la misión y la visión; 11 que son el 26.8% estuvieron muy de acuerdo, el 9.8% tienen una posición neutral, no está de acuerdo, ni en desacuerdo con la afirmación y únicamente 2 personas (4.9%) están en desacuerdo. Nos encontramos con un panorama alentador al comprobar que la mayoría de las empresas se esmeran en construir una filosofía empresarial, persiguen un ideal de superación y van fidelizando con sus colaboradores, con esto se afirma que un elemento que ayuda a la permanencia en el mercado de las empresas restauranteras es precisamente tener clara la razón de ser y el afán de crecimiento y desarrollo, esto se debe impulsar a través de actividades diarias que recuerden a los miembros de cada organización el por qué y para que trabajan en compromiso con la organización.

Pregunta 13.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?



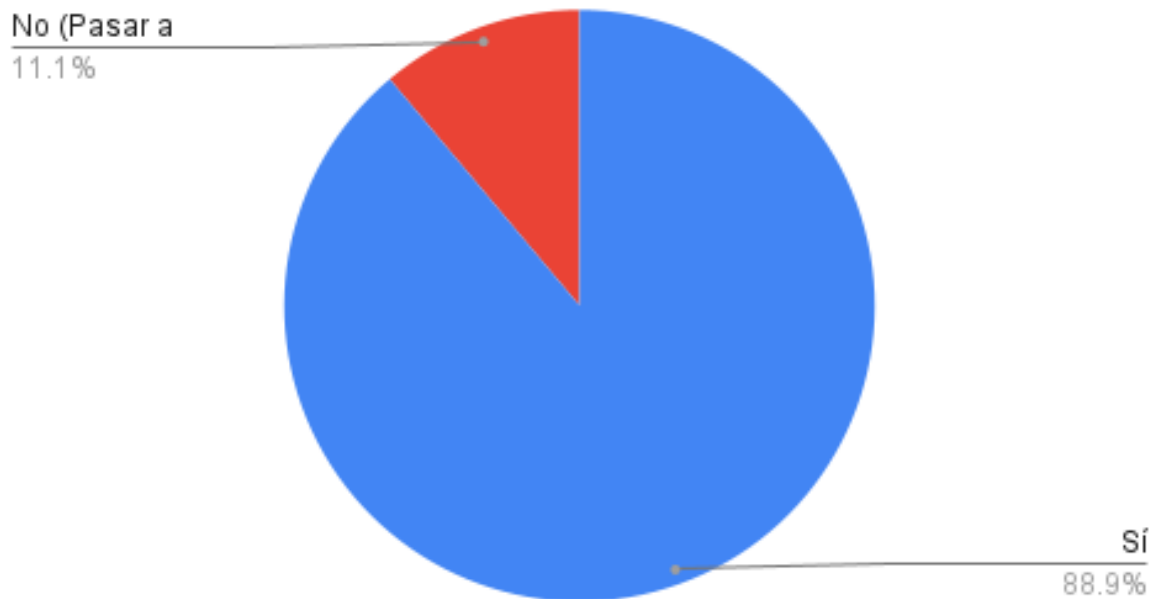
Tal y como se puede apreciar, 49 de los participantes que representan el 90.7% afirma que conoce los objetivos establecidos por su organización, mientras que 5 personas que son el 9.3% declara no tener conocimientos de ellos. Con esto se comprueba que el trabajo de equipo bajo objetivos en común es indispensable para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, no solo basta con establecerlos, sino trabajar en pro de ellos y difundirlos con todos los miembros de la organización.

Pregunta 14.- ¿Se siente comprometido en el logro de los objetivos de la organización?



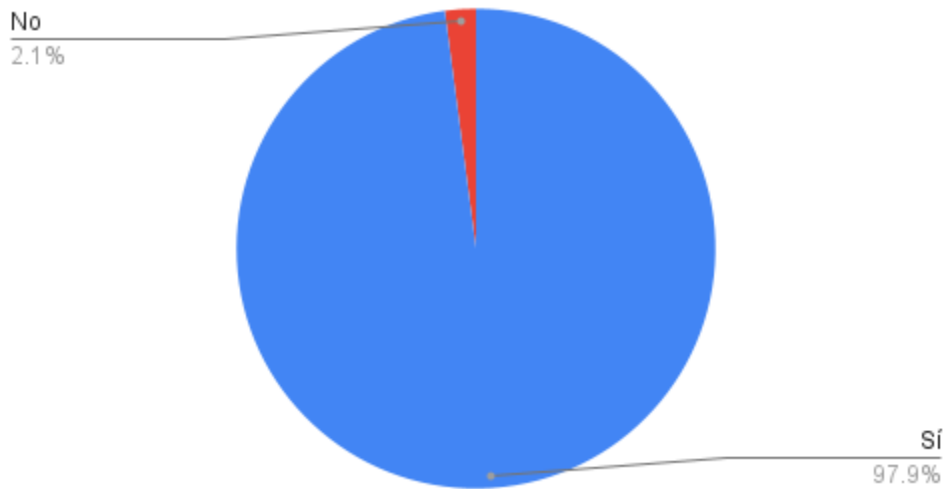
Como es posible observar la respuesta con mayor porcentaje en cuanto al compromiso que tienen los empleados en cuanto al logro de objetivos organizacionales es la mayoría de veces sí, con 30 respuestas que representan el 55.6%, 20 personas que son el 37% manifestaron estar siempre comprometidos y 4 (7.4%) expresaron estar algunas veces sí, algunas veces no comprometidos con los objetivos. En el ámbito restaurantero es sumamente importante que los empleados se sientan parte del logro de objetivos de la organización ya que la suma de los esfuerzos en pro de alcanzar metas iguales aumenta exponencialmente la probabilidad de mantenerse en el mercado y destacar.

Pregunta 15.- ¿La empresa cuenta con políticas de comportamiento?



Tal y como se aprecia, 48 de los participantes que representan el 88.9% declara que en la empresa para la que laboran se cuentan con políticas que regulan el comportamiento, 6 de ellos que conforman el 11.1% mencionan que no tienen políticas dentro de la organización. Con esto se comprueba que para que una empresa se mantenga en competencia dentro del mercado es necesario otorgar a los empleados patrones apropiados de conducta que guíen sus acciones, pero sobre todo actitudes de esta forma propiciar la cohesión de toda la empresa.

Pregunta 16.- ¿Se siente cómodo con ellas?



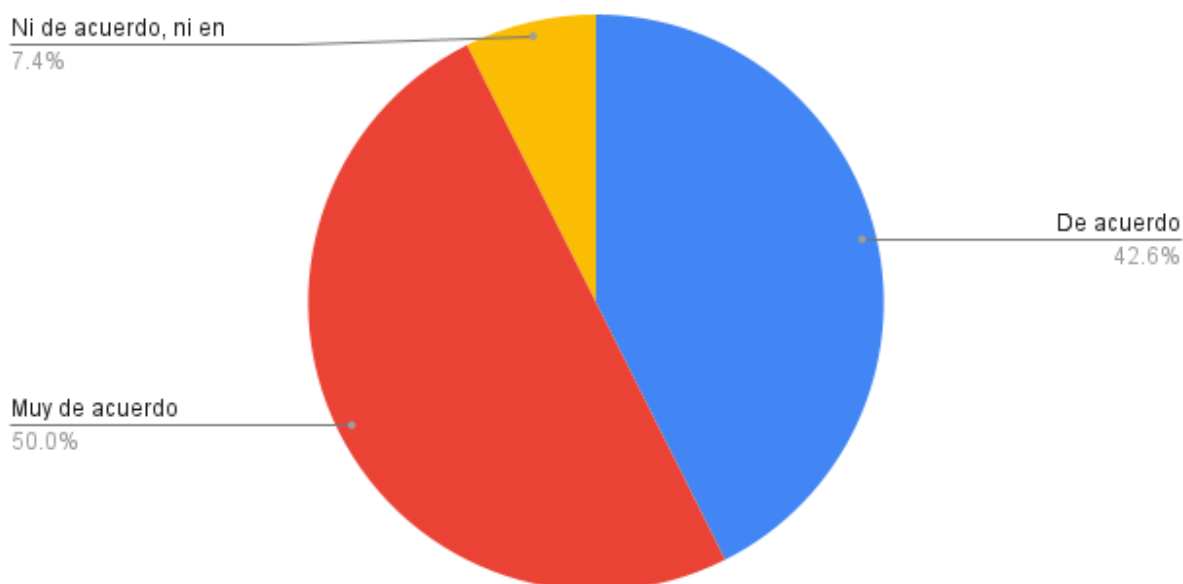
De los participantes que afirmaron contar con políticas de comportamiento en su empresa 47 que representan el 97.9% declaran sentirse cómodos con ellas, mientras que solo 1 participante (2.1%) tuvo una respuesta negativa a la interrogante. Se comprueba que al aceptar y adoptar las políticas definidas por la empresa se va forjando la cultura organizacional donde se van creando patrones únicos en los “modos de hacer” y también en las relaciones personales entre los colaboradores y para con los clientes.

Pregunta 17.- ¿Existe un código de ética que guía su comportamiento y lo orienta a distinguir lo correcto dentro de la organización?



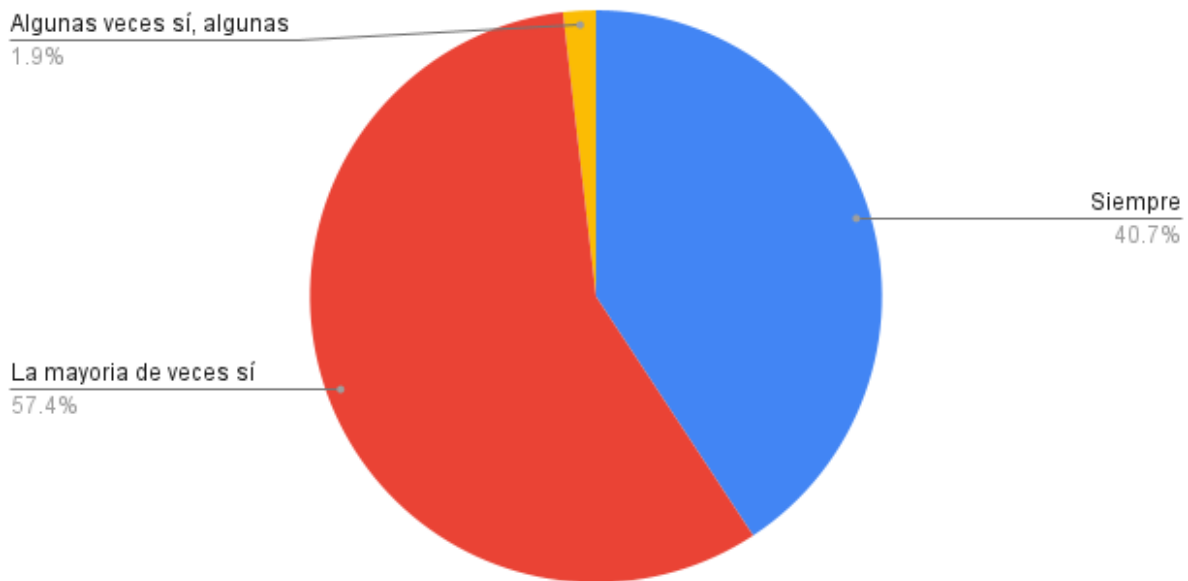
Como se puede apreciar, 27 de los participantes que representan el 50% afirma que existe un código de ética en la organización que guía su comportamiento y lo orienta a distinguir lo correcto, el 50% restante tiene una respuesta negativa. Con esto se puede afirmar que a través del establecimiento de un código de ética se determina la ideología de una organización, sirve como un marco de referencia a los valores que rigen a la organización.

Pregunta 18.- ¿Considera que es importante contar con un código de ética?



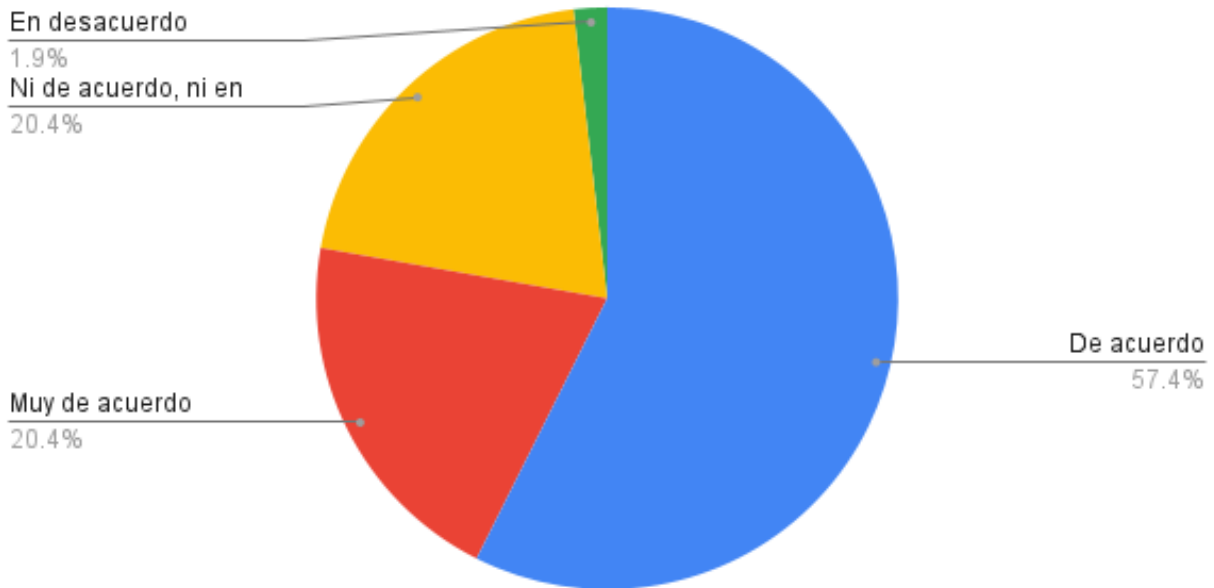
Tal y como se muestra en cuanto a la opinión de los participantes sobre la importancia de contar con un código de ética, la mayoría, con un total de 27 que representan el 50% dijo estar muy de acuerdo, 23 que son el 42.6% declaro estar de acuerdo y solo 4 personas (7.4%) menciono estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo. Esto reafirma que a través de las conductas apropiados y buenos modos se puede lograr una colaboración funcional, dentro de las características de culturas exitosas recordemos que lograr destacar quienes trabajan en el mejoramiento y perfeccionamiento en el trato con los grupos de interés.

Pregunta 19.- Es tratado con respeto como persona, al igual que todos los miembros de la organización.



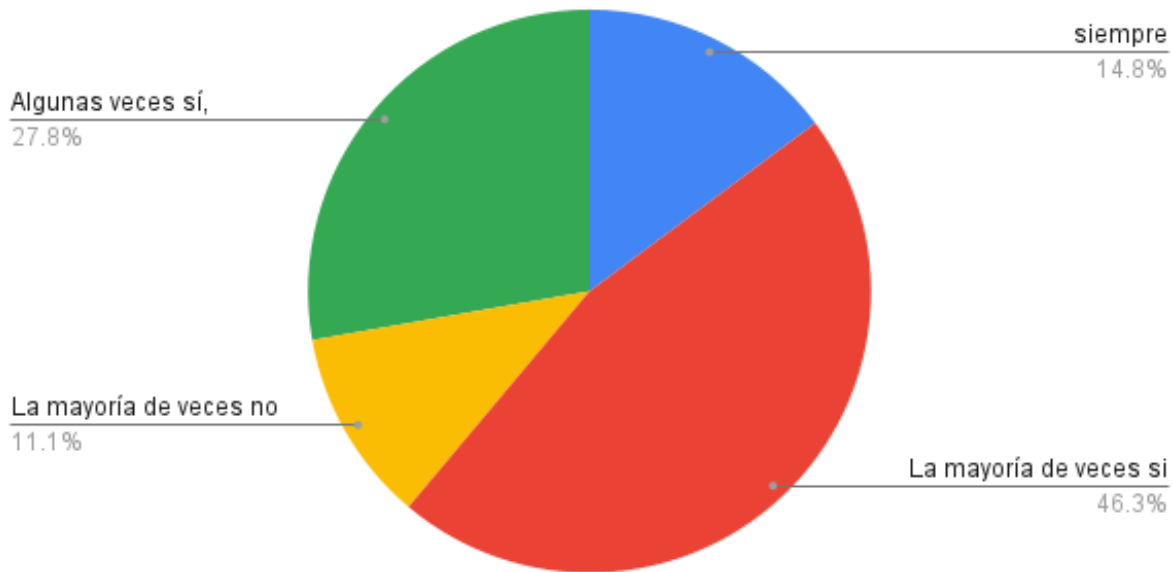
En esta interrogante 31 de los participantes (57.4%) manifiesta que la mayoría de veces, si es tratado con respeto como persona, al igual que todos los miembros de la organización, 22 (40.7%) expresaron que siempre se sentían tratados de esa forma y 1 persona (1.9%) menciona que algunas veces sí, algunas veces no. Con esto se comprueba que las manifestaciones de la cultura organización se notan cuando en su interior existen prácticas de socialización que otorgan a los empleados experiencias satisfactorias en su entorno laboral.

Pregunta 20.- Todos los empleados de la empresa tienen igualdad de oportunidades.



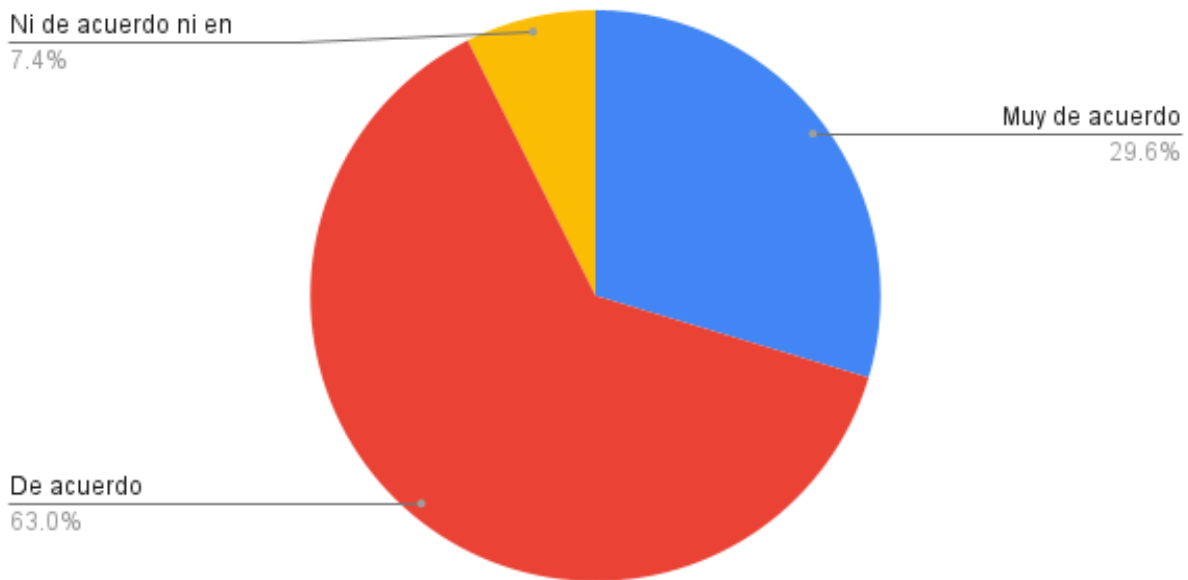
Como es posible observar, del total de respuestas la mayoría, 31 de ellas que representan el 57.4%, afirma estar de acuerdo con el hecho de que todos los empleados tienen igualdad de oportunidades dentro de la empresa, 11 personas que conforman el 20.4% menciona estar muy de acuerdo, la misma cantidad y porcentaje refiere estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y 1 participante (1.9%) asevera estar en desacuerdo. Con esto se demuestra que en las organizaciones el desarrollo de las fortalezas, conocimientos y creatividad del personal es necesario para poder mantenerse en el mercado, la delegación de responsabilidades permite a las personas ser partes de la empresa al tener apertura a la toma de decisiones y los impulsa a ser mejores con el fin de crecer laboralmente además de que la organización se beneficia al tener distribuido el trabajo de manera equitativa.

Pregunta 21.- La empresa procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.



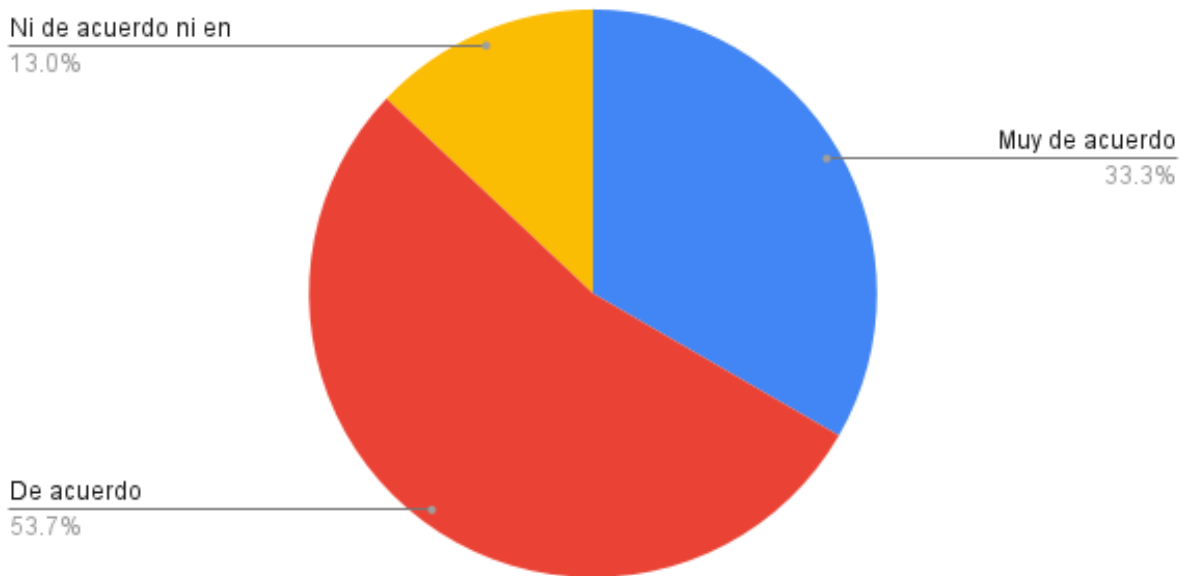
Como se puede apreciar, 25 participantes que integran un 46.3% declara que la mayoría de veces la empresa para la que laboran procura ayudar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, 15 (27.8%) manifiesta que algunas veces sí, algunas veces no, 8 participantes (14.8%) afirma que siempre y 6 (11.1%) asevera que la mayoría de veces no se dan este tipo de acciones en su organización. Uno de los principales factores de éxito en las empresas aparte de su administración e innovación es la interacción que tienen con su entorno de tal forma que consoliden un vínculo con la sociedad donde se desenvuelven, según los resultados el panorama define que aún queda trabajo por hacer, las empresas restauranteras deben crear y mantener el compromiso de velar por el ambiente donde se encuentran inmersos, aportar su granito de arena para que de alguna forma causen un impacto positivo.

Pregunta 22.- Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa.



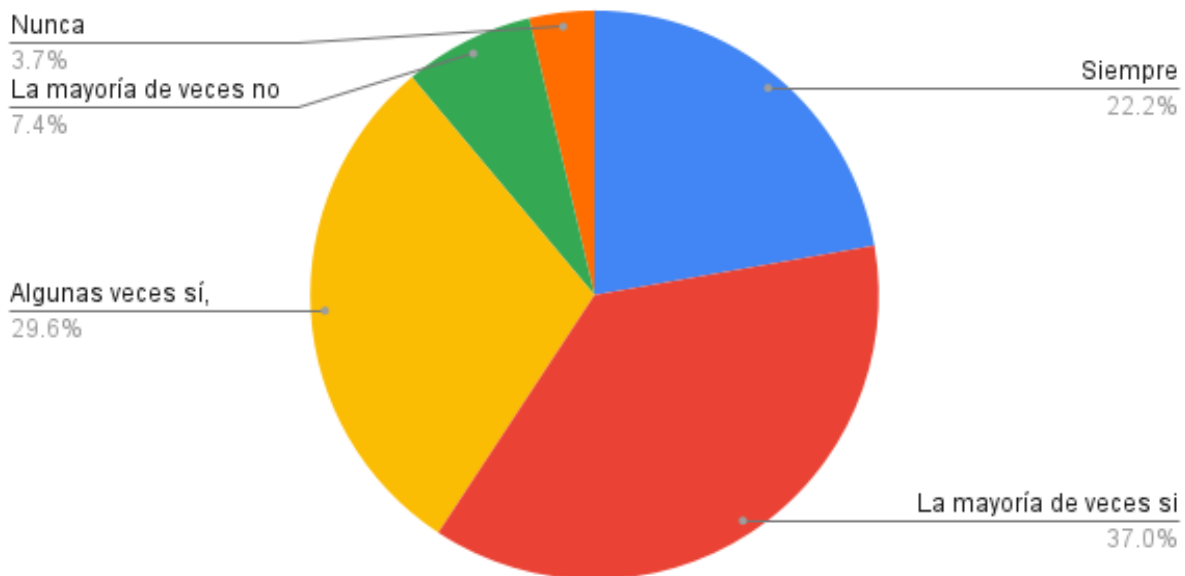
Tal como se observa, 34 de los participantes (63%) afirma estar de acuerdo con sentirse orgulloso de trabajar para su empresa, 16 de ellos (29.6%) está muy de acuerdo con la afirmación y 4 personas (7.4%) se encuentra ni de acuerdo, ni en desacuerdo. A través de estos resultados es posible afirmar que en las organizaciones con un clima determinado y forjado con los valores de la empresa se induce a los individuos a realizar mejor las actividades y por tanto su sentido de pertenencia, calidad de los servicios y su desempeño en general se incrementa.

Pregunta 23.- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.



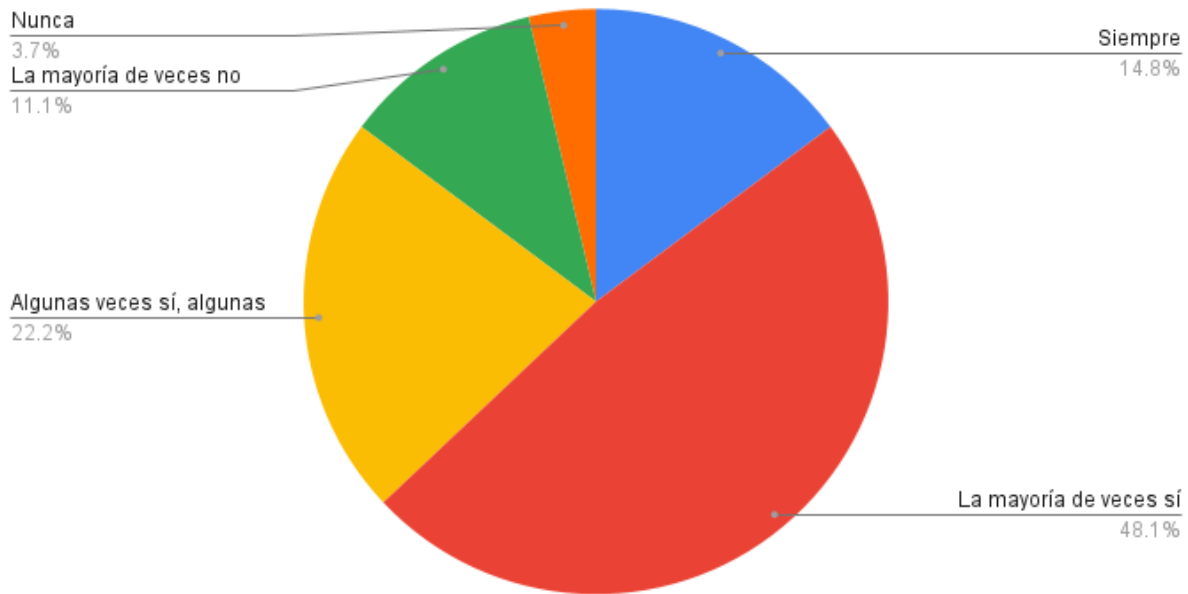
Como es posible ver, 29 de los encuestados (53.7%) está de acuerdo con que el aprendizaje es un objetivo importante en su trabajo cotidiano, 18 participantes (33.3%) afirman estar muy de acuerdo, finalmente 7 personas (13%) dice estar ni acuerdo, ni en desacuerdo con la manifestación. Con esto se afirma que para la mayoría de las empresas es primordial gestionar el conocimiento y desarrollar las habilidades del capital humano, esto ayuda a prevenir el fracaso de estas y les da la oportunidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Pregunta 24.- En la empresa, adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.



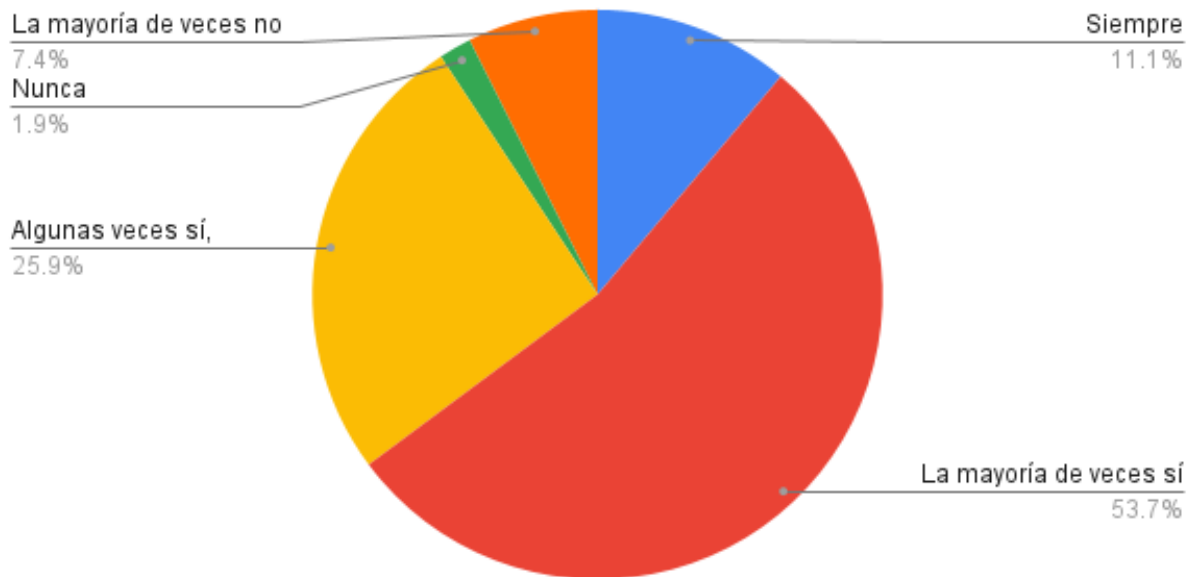
Como se aprecia, 20 participantes (37%) declara que la mayoría de las veces sí, adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas; 16 (29.6%) manifiestan que algunas veces sí, algunas veces no; 12 personas (22.2%) mencionan que siempre están innovando, 4 (7.4%) declara que la mayoría de las veces no y solo 2 participantes (3.7%) aseveran que nunca realizan mejoras en las actividades. Esto deja en claro que la búsqueda de innovación es un proceso que necesita trabajarse más en las empresas restauranteras de la ciudad, recordemos que innovar representa en gran medida más oportunidades para las organizaciones.

Pregunta 25.- En la empresa se aplica una retroalimentación constante que nos ayuda a mejorar nuestras acciones.



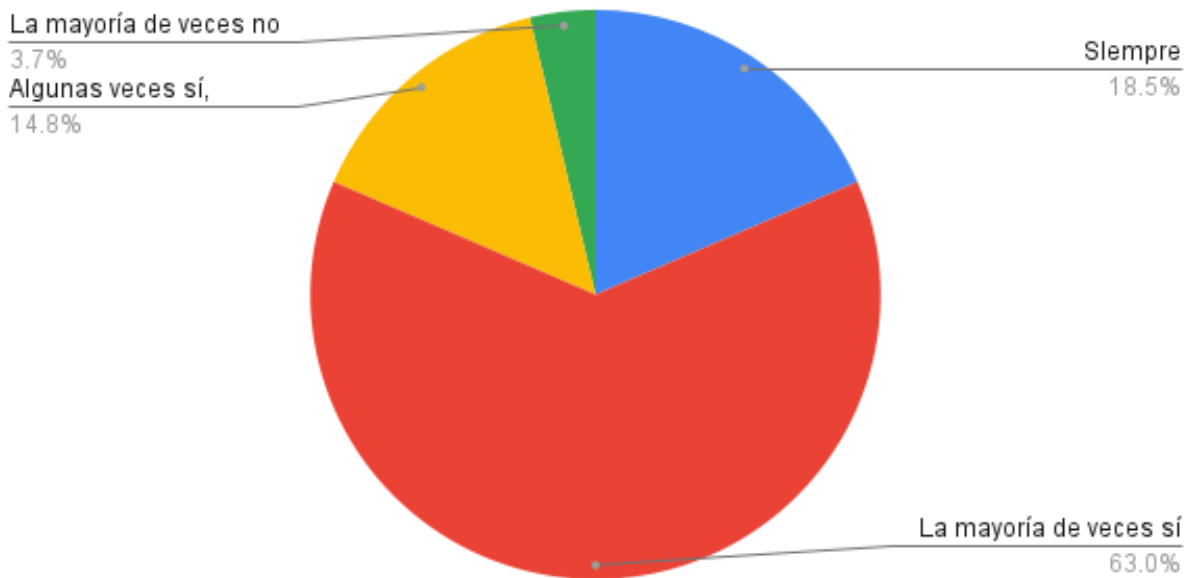
Como se observa, en cuanto a la percepción que tienen los participantes sobre la retroalimentación que aplican en su organización para mejorar las acciones, 26 (48.1%) de los encuestados afirma que la mayoría de las veces sí se aplica; 12 (22.2%) refiere que algunas veces sí, algunas veces no; 8 personas (14.8%) declaran que siempre se aplica la retroalimentación; 6 (11.1%) expresa que la mayoría de las veces no y 2 (3.7%) participantes manifiestan que nunca recurren a la retroalimentación. Se puede afirmar que la retroalimentación existe, pero no en la mayoría de las empresas del sector restaurantero, esto puede darse debido a la falta de parámetros de referencia que permitan evaluar el avance de los objetivos y el logro de la visión.

Pregunta 26.- Se toman en cuenta mis ideas, opiniones y aportaciones.



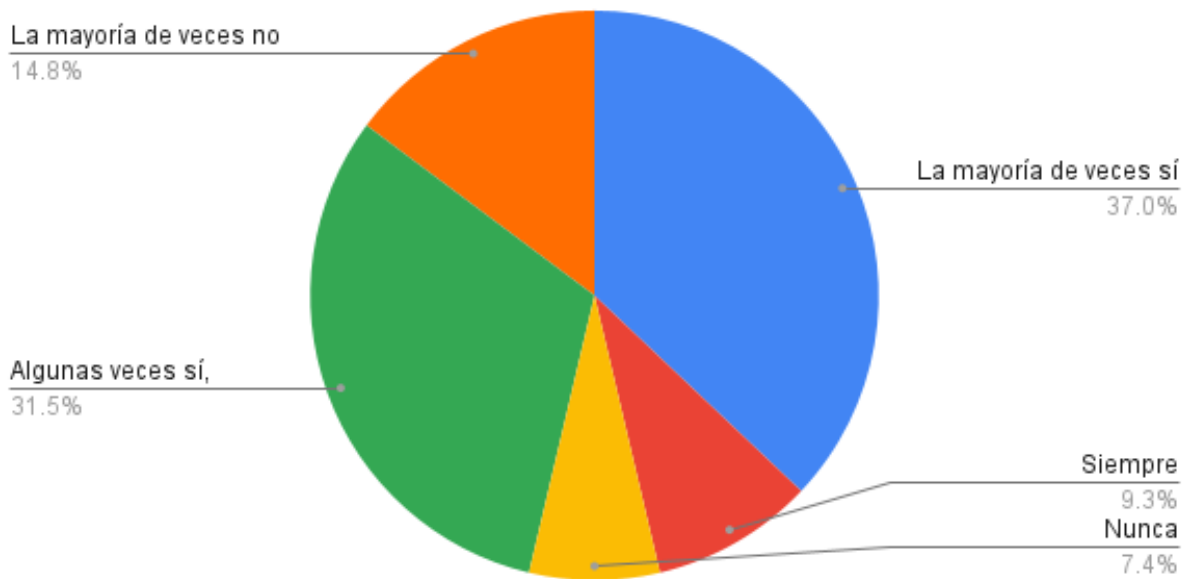
En la siguiente interrogante es posible observar que en cuanto al nivel de percepción del grado en que son tomadas en cuenta las ideas, opiniones y aportaciones del personal, la mayoría de las veces si fue la respuesta más votada con un total de 29 (53.7%) participantes, algunas veces sí, algunas veces no fue seleccionada 14 veces (25.9%); siempre tuvo un total de 6 (11.1%); la mayoría de veces no un total de 4 opiniones (7.4%) y nunca fue seleccionado como la respuesta de 1 participante (1.9%). La mayoría de las empresas tratan de integrar al personal en el proceso administrativo y eso incluye la toma de decisiones, esto demuestra que al existir un clima laboral positivo la motivación de los empleados también se ve reflejada en su interés y la participación para con las mejoras de la empresa, buscando su satisfacción individual y grupal.

Pregunta 27.- Además de cumplir con los compromisos y obligaciones de mi puesto, ofrezco un poco más.



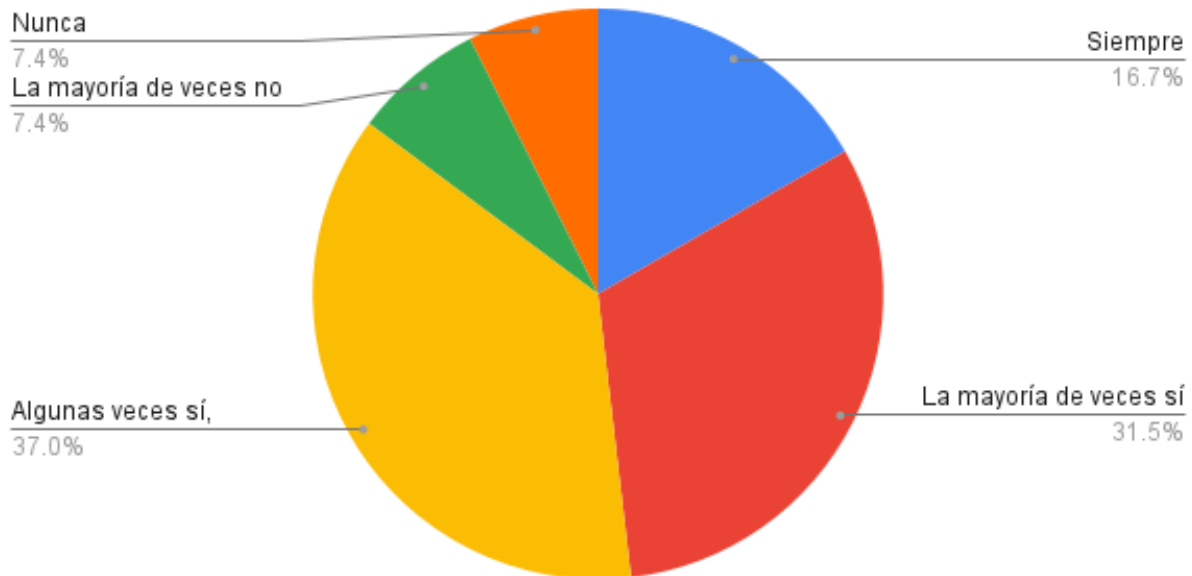
Como se logra apreciar, 34 de los participantes (63%) afirma que la mayoría de las veces si ofrece un poco más en cuanto a los compromisos y obligaciones de sus puestos; 10 personas declaran que siempre lo hacen, 8 (14.8%) refieren que algunas veces sí, algunas veces no y 2 de los encuestados (3.7%) expresa que la mayoría de veces no ofrece un poco más. De acuerdo con los datos obtenidos se puede reafirmar que las empresas presentan mecanismos de colaboración y cooperación entre sus individuos lo que aumenta su fuerza, sus probabilidades de permanecer en el mercado y vigoriza su sistema cultural.

Pregunta 28.- ¿En la empresa se añaden nuevos elementos a los productos?



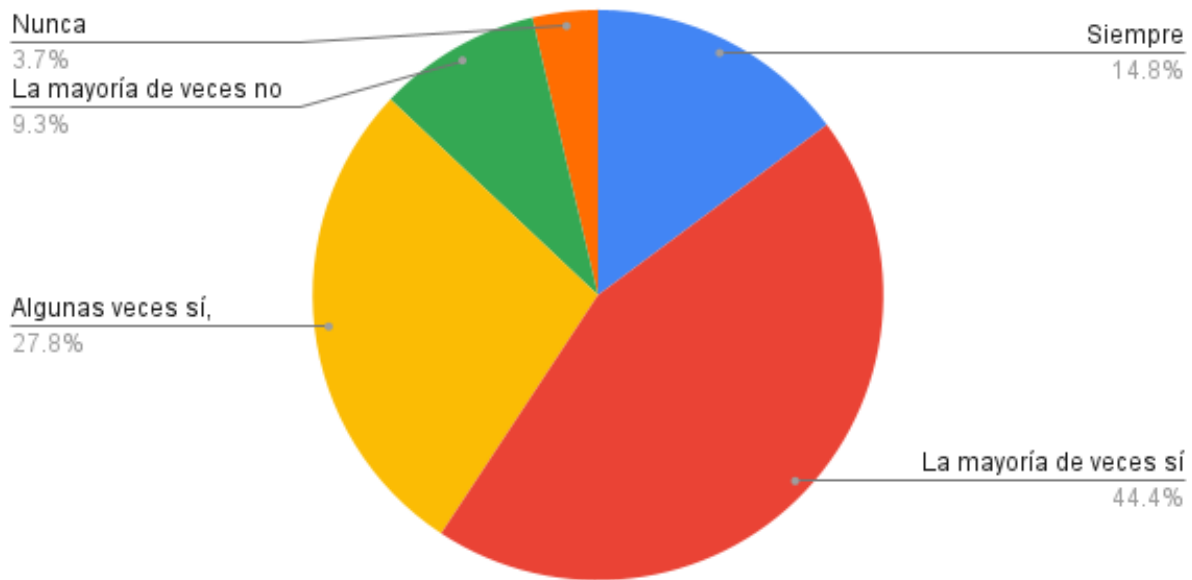
Tal y como se observa 20 participantes (37%) refieren que la mayoría de veces si se aplican nuevos métodos o técnicas que facilitan la elaboración de productos, 17 (31.5%) menciona que la mayoría de las veces sí se aplican estas acciones, 8 (14.8%) manifiesta que siempre ocurren estas acciones, 5 personas (9.3 %) declara que la mayoría de veces no y 4 (7.4) nunca aplican métodos innovadores. Se determina a través de estos resultados que las empresas que tienen una cultura determinada y aceptada deben fomentar la cohesión, compromiso y estar enfocada en la innovación y creatividad.

Pregunta 29.- ¿En la empresa se aplican nuevos métodos o técnicas que facilitan la elaboración de productos?



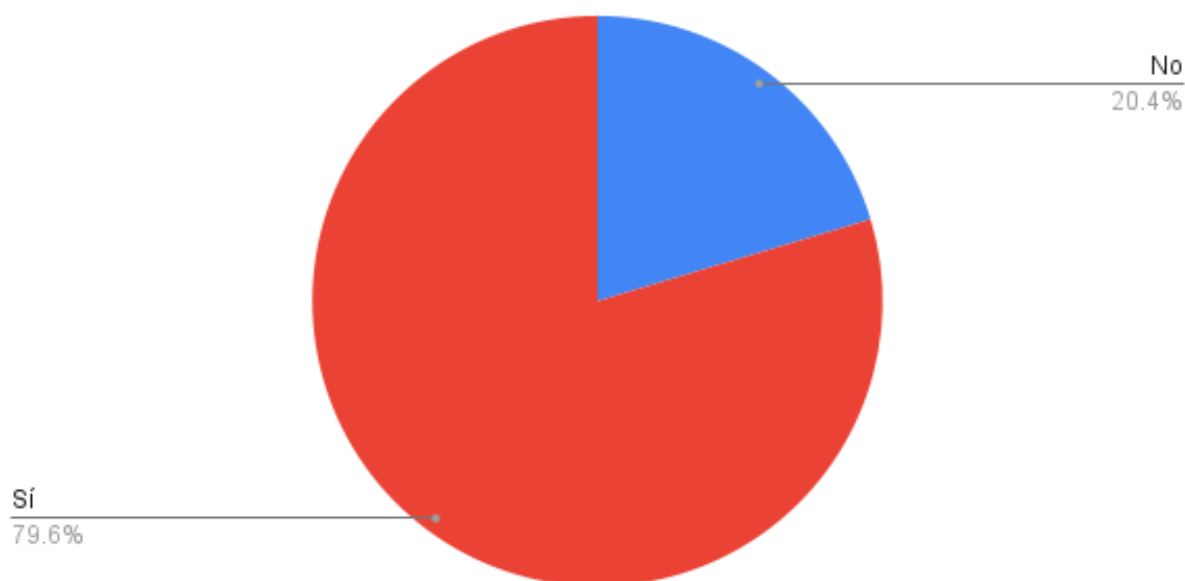
Tal y como se muestra 20 participantes que representan un 37% declaran que algunas veces sí, algunas veces no, se aplican métodos que facilitan la elaboración de productos, 17 (31.5%) manifiesta que la mayoría de las veces sí se dan este tipo de acciones; 9 personas (16.7%) afirman que siempre realizan estas acciones en la empresa, y 4 participantes (7.4%) asevera que la mayoría de veces no y nunca se realizan estas acciones respectivamente. La innovación es beneficiosa para aquellas empresas donde se aplica, trae consigo el crecimiento además de que fomenta la creatividad en sus colaboradores, en las empresas del sector que se estudia se deja en claro que buscan facilitar la elaboración de productos por cuestiones de costos y tener un mayor margen de utilidad sin perder la calidad y sabor que cada una de ellas se ha forjado a través de su existencia.

Pregunta 30.- ¿Sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta para mejorar los productos y procesos de la empresa?



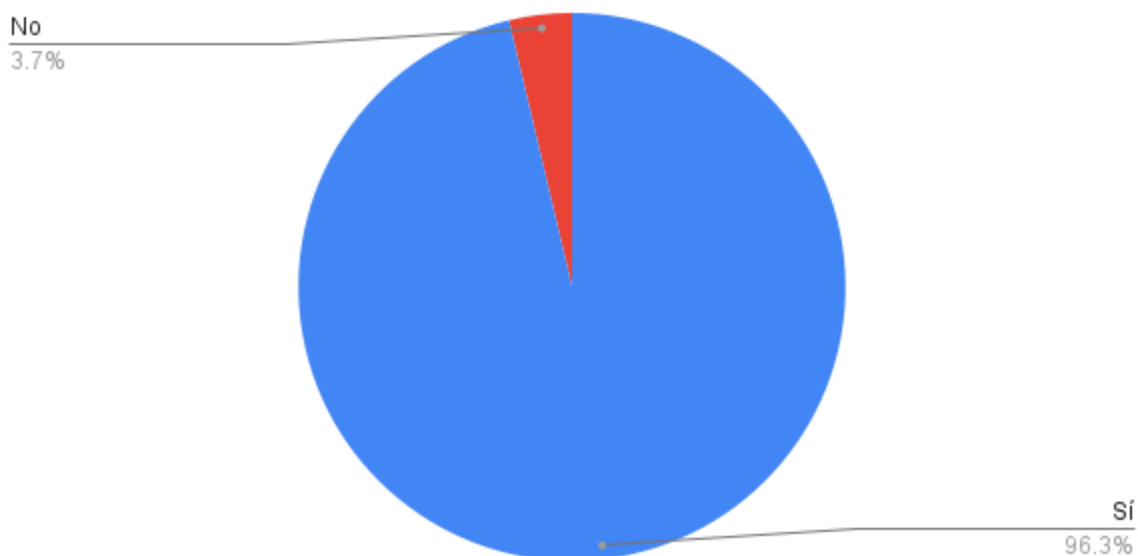
Tal y como se observa, 24 de los participantes (44.4%) afirma que la mayoría de las veces si sus ideas son escuchadas y tomadas en cuenta para mejorar los productos y procesos de la empresa, 15 (27.8%) expresa que algunas veces sí, algunas veces no; 8 participantes (14.8%) manifiesta que siempre son tomadas en cuenta sus ideas; 5 de los encuestados (9.3%) declara que la mayoría de veces no se sienten escuchados y solo 2 personas (3.7%) manifiesta que nunca se siente tomado en cuenta. La participación de los colaboradores crea lealtad organizacional y reduce la tasa de abandonos de los empleados; aceptar las opiniones y recomendaciones de los empleados decreta mayores probabilidades de éxito.

Pregunta 31.- ¿En la empresa utilizan procesos sistematizados a través de una computadora?



Como se puede visualizar, 43 participantes que representan en 79.6% afirman que en su empresa se utilizan procesos sistematizados a través de una computadora y 11 personas que conforman el 20.4% tienen una respuesta negativa. Se afirma que la mayoría de las empresas ha optado por incluir procesos sistematizados que faciliten la realización de tareas, esto es un factor importante en cuanto a la permanencia en el mercado de las empresas ya que al utilizar procesos sistematizados se facilitan las acciones y la sobrecarga de trabajo para el personal.

Pregunta 32.- ¿En la empresa utilizan internet inalámbrico como herramienta para fácil acceso a la información?



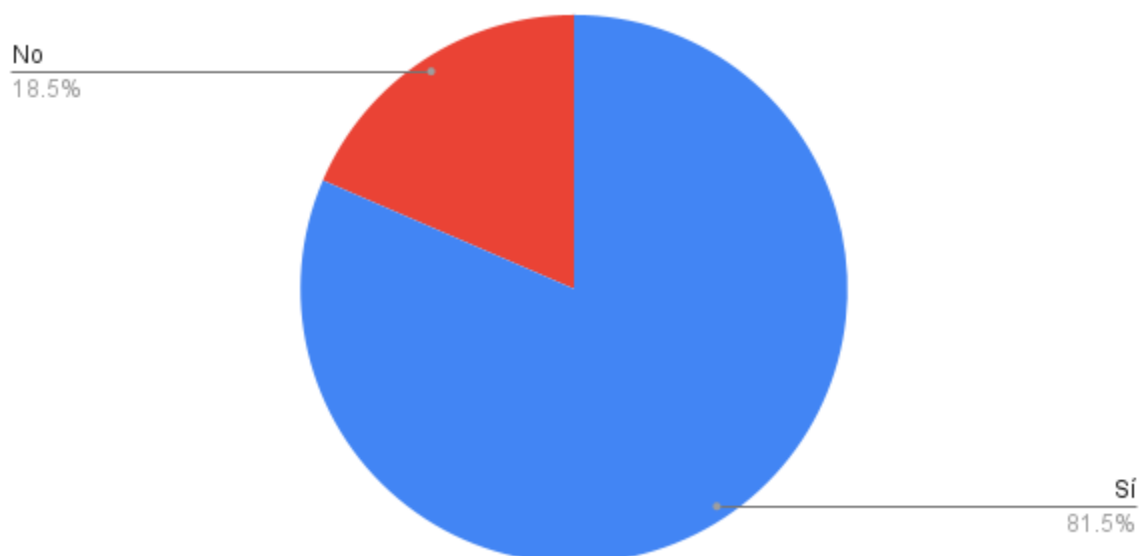
En esta interrogante, de los resultados obtenidos 96.3% afirma que en su empresa utilizan internet inalámbrico, mientras que 3.7% menciona que no cuentan con esta herramienta como herramienta para fácil acceso a la información. Gracias a la era digital que actualmente es una realidad las empresas en su totalidad han sabido aprovechar este instrumento para mantenerse en competencia, sacan provecho de las tendencias marcadas y la información que puede estar desde la palma de la mano. Es un hecho que en pocos meses todas las empresas deberán contar con esta útil herramienta si quieren seguir en el entorno competitivo.

Pregunta 33.- ¿La empresa cuenta con una página web?



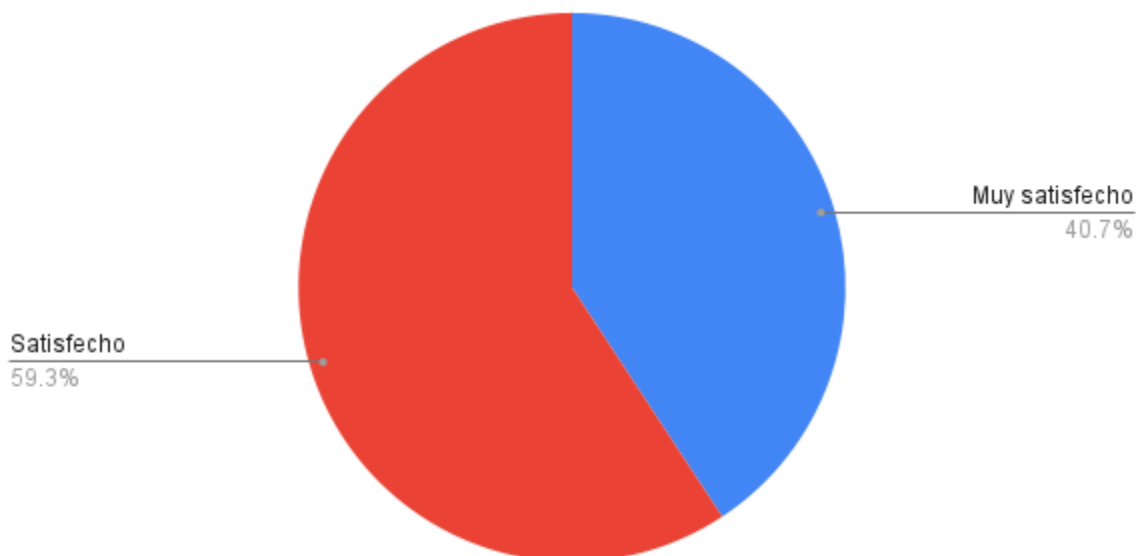
Tal y como se muestra, 23 encuestados (42.6%) afirman que en su empresa cuentan con una página web, por otro lado, 31 de ellos (57.4%) dicen no contar con una. Mantener presencia en las páginas web puede llegar a ser un poco costoso es por ellos que la mayoría de las empresas prefieren esperar para poder diseñar su propio espacio en la web, este tipo de acción es característica de empresas consolidadas y que llevan muchos años en el mercado, las pequeñas empresas por lo general deciden crear un poco más de historia y ampliar sus ofertas para poder obtener los beneficios de una página web.

Pregunta 34.- ¿La empresa utiliza redes sociales para interactuar con los clientes?



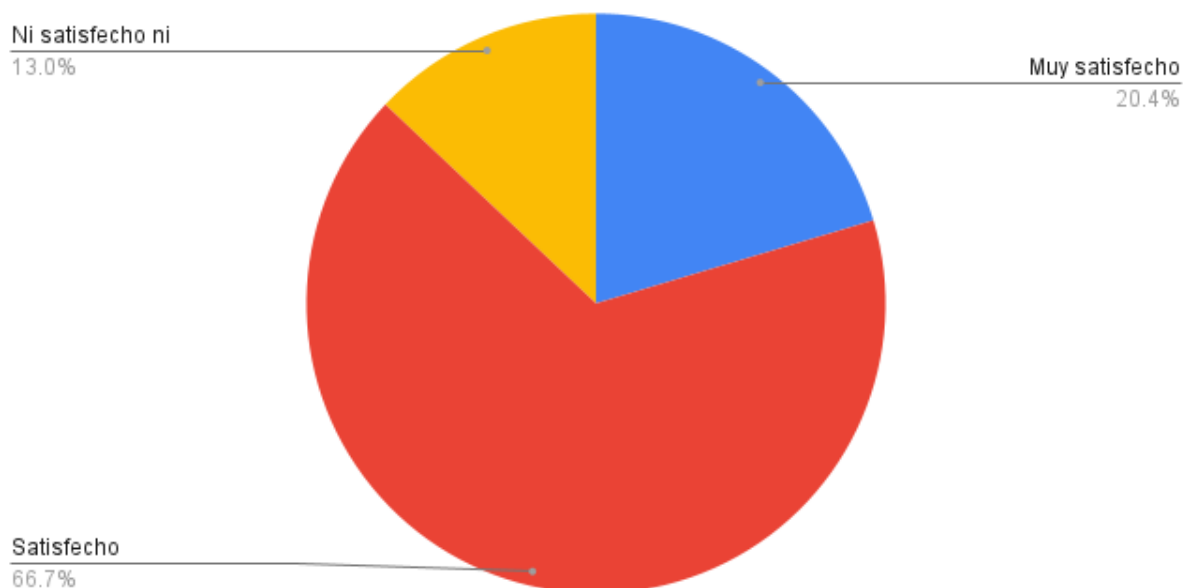
De los participantes, 44 de ellos (81.5%) declaro que, si utilizan redes sociales en su empresa, mientras que 10 (18.5%) manifestó que no las utilizan como medio de interacción con los clientes. La presencia en redes sociales es muy importante para poder establecer la interacción con los clientes e invitarlos a vivir la experiencia de la empresa, es por ellos que la mayoría de las empresas están al pendiente de este sector, pero hay una brecha significativa aun que debe acortarse y eso conlleva a los restaurantes a optar por esta herramienta útil y de bajo costo.

Pregunta 35.- ¿Si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...? (La calidad de los productos)



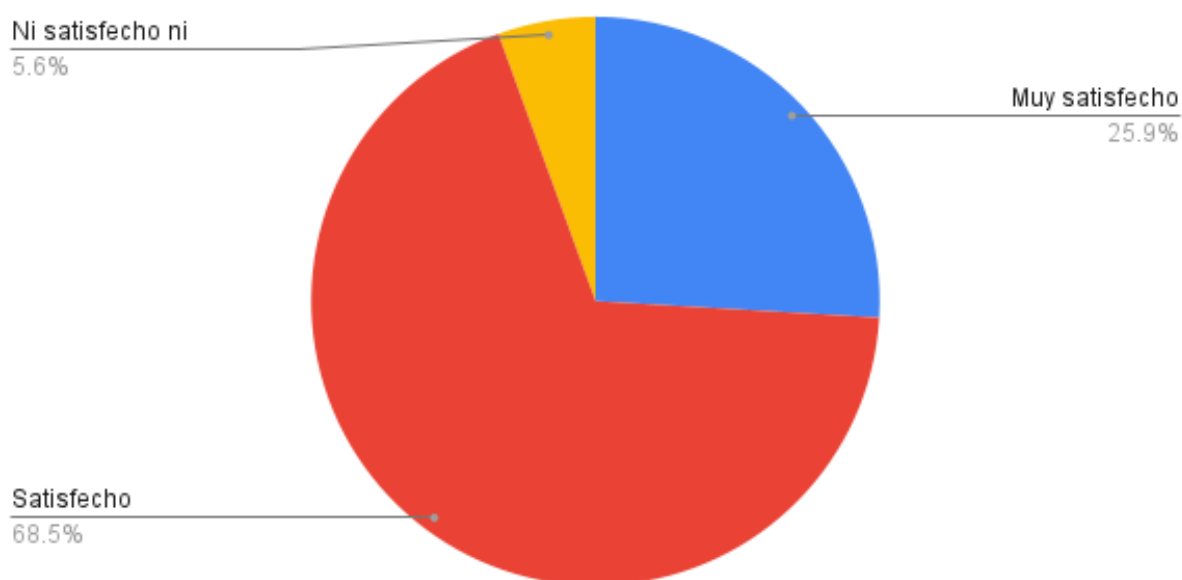
Se les pidió a los participantes que calificaran en una escala tipo Likert que va desde muy satisfecho hasta muy insatisfecho algunos aspectos de su empresa, tomando esto desde el punto de vista de un cliente, en primer lugar, se evaluó la calidad de los productos, donde 32 personas (59.3%) manifestaron estar satisfechos con ellas y 22 (40.7%) declararon estar muy satisfechos. Con esto se determina que la calidad es parte fundamental de las empresas, siempre buscando ofrecer los mejores productos y servicios.

Pregunta 35.- ¿Si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...? (Tiempo de espera de los alimentos)



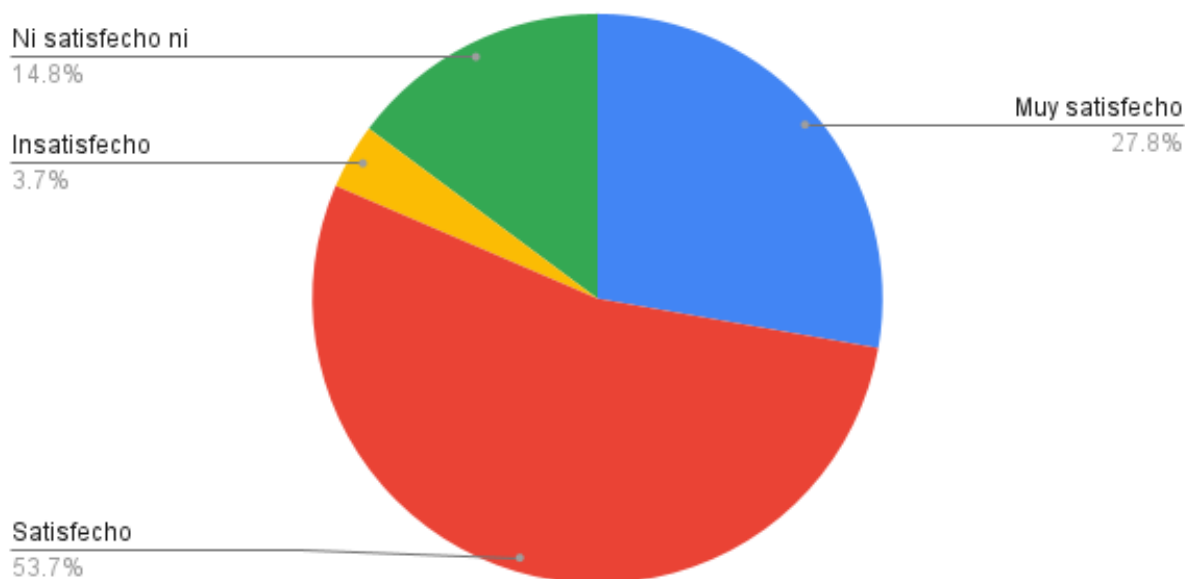
En seguida se evaluó el tiempo de espera de los alimentos, 36 personas (66.7%) expresaron estar satisfechos, 11 (20.4%) muy satisfechos y 7 participantes (13%) manifestaron estas ni satisfechos, ni insatisfechos. La gran mayoría de las empresas es consciente de que la calidad de los productos no basta y tiene que complementarse con el servicio y este incluye un tiempo de espera por los alimentos mínimo o considerable, que sea reconocido por el cliente y preferido a veces por encima de los productos mismos.

Pregunta 35.- ¿Si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...? (Decoración del lugar)



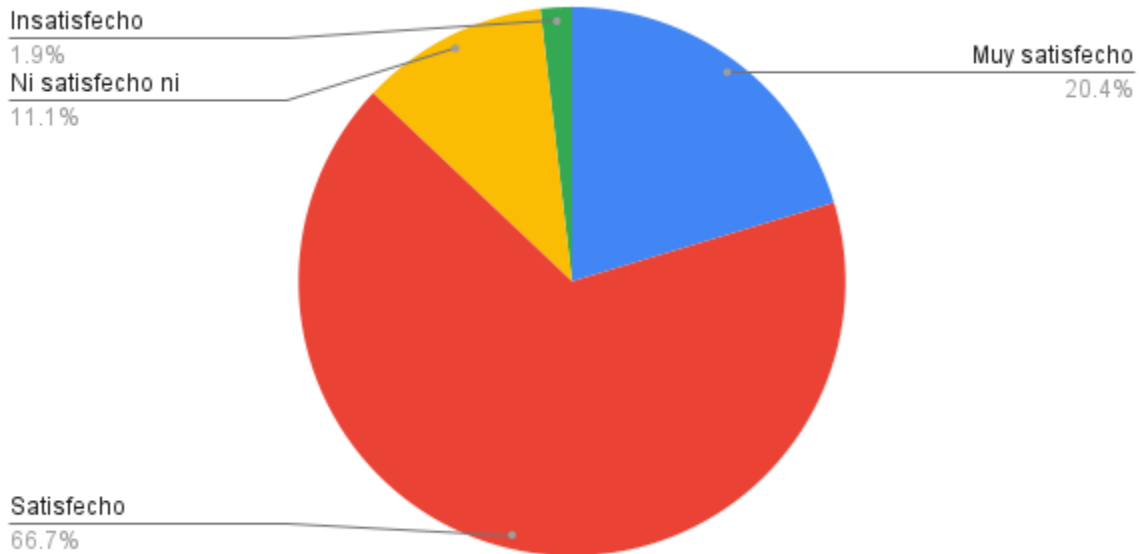
En cuanto a decoración del lugar, 37 personas (68.5%) manifestaron estar satisfechos con la estética de su empresa, 14 de ellos (25.9%) opinaron estar muy satisfechos y 3 (5.6%) tienen una opinión neutral al estar ni satisfechos, ni insatisfechos. Ofrecer un espacio agradable a la vista y congruente con el concepto de empresa aporta más fiabilidad a las organizaciones y genera confianza con el público, queda comprobado que los restaurantes buscan crear espacios confortables y únicos que marquen una diferencia en el mercado.

Pregunta 35.- ¿Si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...? (Trato con el personal)



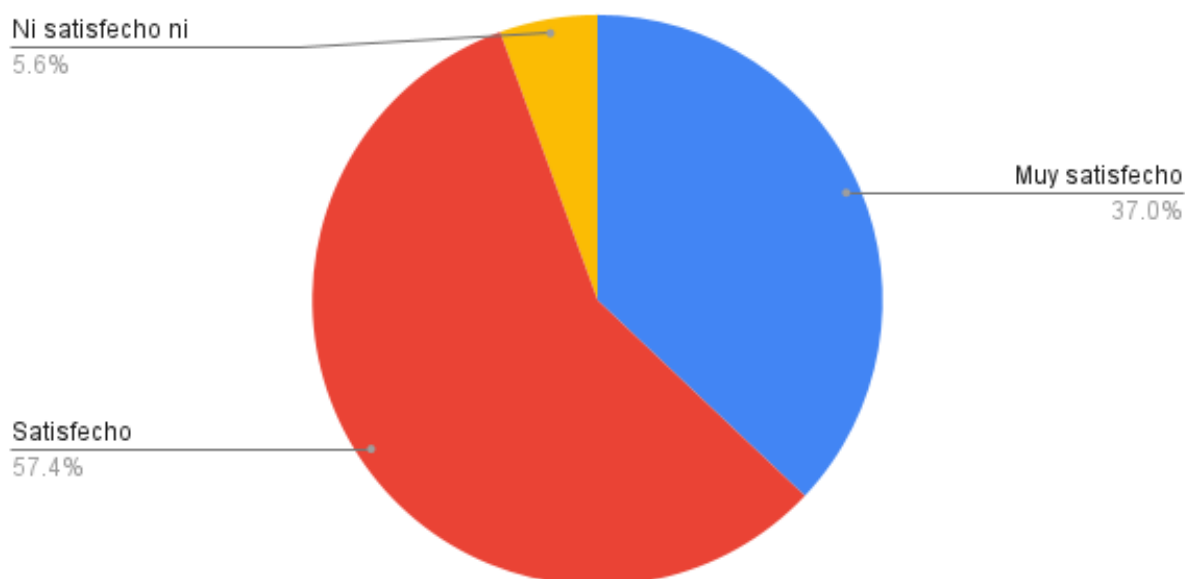
En seguida se valoró el trato con el personal y 29 participantes (53.7%) manifestó estar satisfecho, 15 (27.8%) expresaron estar muy satisfechos, 8 (14.8%) ni satisfechos, ni insatisfechos; y 2 personas (3.7%) declararon estar insatisfechos. La idea de que tener un clima laboral armonioso se refleja en el trato con el cliente parece estar marcada en la mayoría de las empresas, sus integrantes son conscientes de que el trato para con ellos es de respeto y esto se traduce en una conducta generalizada en todo el personal de cada restaurante.

Pregunta 35.- ¿Si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...? (Solución de problemas)



Hablando de la solución de problemas dentro de la empresa, 36 trabajadores (66.7%) se encuentran satisfechos, 11 (20.4%) muy satisfechos, 6 (11.1%) ni satisfechos, ni insatisfechos y 1 (1.9%) manifestó estar insatisfecho. Se deja en claro que los restaurantes tienen muy presente la correcta resolución de conflictos, un mal manejo de las situaciones puede ser costosa para el restaurante por lo que es necesario que se tengan líneas de acción para estos casos.

Pregunta 35.- ¿Si fuera un cliente en su empresa, que tan satisfecho se encontraría con...? (Servicio en general)



En cuanto al servicio en general 31 participantes (57.4%) expresaron estar satisfechos, 20 (37%) muy satisfechos y 3 (5.6%) ni satisfechos, ni insatisfechos, los buenos referentes de las empresas comprueban que el tener una cultura organizacional fundamentada en los valores, la misión, visión y ética profesional permite generar un clima laboral armonioso que conlleva a las buenas prácticas y a otorgar un servicio de calidad, donde el cliente y la comunidad son valorados y por lo tanto se asegura la permanencia en el mercado de las empresas.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general de esta investigación era identificar los elementos de la cultura organizacional presentes en las pequeñas empresas restauranteras de Tuxtla Gutiérrez, para determinar de qué manera influyen en su permanencia en el mercado, de esta forma generar recomendaciones para las pequeñas empresas de este sector y ayudar en su desarrollo y supervivencia en el mercado competitivo.

A lo largo de la investigación se encontró que los elementos de la cultura presentes en la mayoría de las pequeñas empresas restauranteras vigentes corresponden a la misión, visión, declaración de valores, código de ética y políticas de comportamiento.

Los elementos de la cultura empresarial mencionados son importantes en las organizaciones, con la práctica de ellos se demostró que influyen positivamente en la construcción de un ambiente laboral armónico donde se da el trato humano correspondiente a los colaboradores, se les toma en cuenta en los procesos de toma de decisiones y en la solución de conflictos, esto determina un buen trato con los clientes lo que se traduce en la preferencia de los mismos y por ende que las empresas se mantengan en el mercado.

Como se menciona en la **Tabla 1** Medición de la cultura organizacional para poder evaluar la organizacional esta debe hacerse a través de los tres niveles presentados por Edgar Schein: artefactos, valores y supuestos básicos, que es de donde nacen los elementos que han sido elegidos para realizar el estudio. A través del estudio de cada uno de los elementos presentes en las pequeñas empresas restauranteras de la ciudad

fue posible diagnosticar la cultura organizacional y encontrar datos relevantes que se mencionan a continuación.

- Crear un ambiente de respeto mutuo entre los integrantes de las organizaciones favorece en el desarrollo de un clima laboral cómodo que permite que el trabajador se sienta identificado con la empresa, de esta forma tendrá una mejor actitud, mayor compromiso con sus actividades y estabilidad en la realización de sus actividades.
- Los valores en la organización son la base de la cultura organizacional, estos reflejan la filosofía del líder, estos funcionan como una escala de referencia que ayuda a evaluar los comportamientos humanos.
- Tener definidos aspectos como la misión, visión y objetivos es ineludible porque son la base de las acciones cotidianas, dan una idea clara a los involucrados de donde están, para que estén trabajando y a donde quieren llegar.
- Las políticas y el código de ética en la empresa representan los patrones de conducta que deben seguirse en la organización deben ser claras, para que sean acatadas y puestas en práctica por todos los miembros de la organización.
- De acuerdo con los datos obtenidos se puede definir que el tipo de cultura organizacional dominante en las empresas de este sector pertenecen al tipo jerarquía, ya que existen líneas claras de tomas de decisiones, procedimientos estandarizados, sistema formalizado y un lugar para trabajar que está estructurado y definido, además de que los objetivos de las organizaciones van encaminados hacia la estabilidad y eficiencia.

- La actividad cultural se interrelaciona directamente con la gestión empresarial, a través de una cultura establecida se crean circunstancias donde los trabajadores adecuan sus objetivos personales en función de los objetivos generales y esto determina el desempeño que pueden tener.
- Las empresas de la ciudad tienen la tendencia a trabajar en pro de la cultura es por ellos que los empleados tienen un alto grado de sentido de pertenencia, se sienten orgullosos de pertenecer a la organización y presentan altos índices de productividad que se reflejan en la opinión de los clientes.
- La cultura organizacional trae beneficios tanto para las empresas al tener a su personal comprometido e involucrado en la persecución y logro de objetivos, como para las personas ya que influye directamente en su calidad de vida por medio del ánimo y el rendimiento que adquieren tras la convivencia en la organización.

El éxito de la empresa depende en gran medida del capital humano, para que una empresa pueda sobrevivir a los cambios del entorno y mantenerse en competencia en el mercado, resulta necesario fortalecer las relaciones interpersonales de los empleados, de esta forma optimizar su capacidad para producir bienes y servicios orientados en la calidad y consolidar su presencia.

En cuanto a la hipótesis planteada se puede afirmar que, con los datos obtenidos y explicados en el capítulo anterior, esta, no se rechaza ni se contradice. La cultura organizacional es el sello distintivo de una organización, es la carta de presentación ante el entorno, mientras esté consolidada será notable para el exterior desde la decoración del lugar, el trato con los clientes, la solución de conflictos y el trato entre su personal,

las empresas restauranteras de la ciudad tienen, de forma empírica, la idea de fomentar una cultura única, con esta práctica van desarrollando una personalidad organizacional que les asegura un lugar en el mercado competitivo.

Recomendaciones

Los valores son la base para un mejor comportamiento de las personas, ante este hecho es aconsejable determinar valores que identifiquen como única a la empresa, es recomendable adoptar al menos 5 valores que ayuden a los colaboradores a entender que es lo más importante para la organización. Se aconseja tomar en cuenta los siguientes:

- Respeto: dentro y fuera de las instalaciones entre todos los miembros de la organización, que desarrolle una empatía sana y una cultura amistosa y a la vez colaboradora.
- Excelencia: garantizar el desempeño del personal en el logro de los objetivos de la organización, es necesario que exista un trabajo responsable por parte del equipo motivado por los líderes.
- Honestidad: tanto en los discursos como en las acciones, los gerentes deben comenzar predicando con su ejemplo para que este se vuelva un valor predominante, así también, sea una herramienta útil para resolver conflictos que puedan surgir.
- Comunicación: tener cero tolerancias ante insultos, comentarios groseros y negativos, es aconsejable tener claras las líneas de comunicación formal e informal de tal forma que sean fluidas y proporcionen información clara y precisa.

Es significativo que las empresas del sector restaurantero mantengan el compromiso de fomentar y desarrollar actividades como: tomar en cuenta a los trabajadores, el asertividad en la toma de decisiones, la práctica de los valores centrales; de esta manera se puede mejorar el bienestar de los trabajadores y por lo tanto de la organización.

El trabajo en equipo de las organizaciones, estructura las bases para lograr los objetivos a los que está encaminada la actividad laboral, y a su vez a lograr los objetivos individuales desde la percepción de que el trabajo es un elemento fundamental en la realización personal, de esta manera la percepción que se tenga del trabajo por parte de los colaboradores permite en mayor o menor medida lograr un alto compromiso con las organizaciones y por consiguiente la obtención de mejores resultados en satisfacción laboral.

Es recomendable establecer normas claras que determinen el buen comportamiento de los empleados, reducir los grupos que generen acciones negativas como rumores e intrigas que hagan perder el compromiso hacia los objetivos.

La mayoría de las empresas cuentan con misión, visión, valores y políticas que definen la filosofía organizacional, estas en su mayoría han sido creadas de manera empírica y es imprescindible que todos estos elementos estén alineados, es decir, que exista coherencia en las diferentes declaraciones de tal manera que los empleados tengan claro en donde están trabajando, como tienen que hacer, hacia donde quieren llegar y cuál es la forma de hacerlo.

Mejorar la orientación y la incorporación de los colaboradores, de esta forma se sentirán acoplados a los intereses de la organización y con un sentido de pertenencia que le de comodidad en el desenvolvimiento de las actividades.

Se observó que las empresas realizan reuniones y cursos en su mayoría como método para difundir los elementos de la filosofía organizacional, pero debe darse la debida importancia a plasmarlos dentro de un manual organizacional, a través de este documento oficial será más fácil acceder a estas premisas cada vez que sea necesario.

El uso de las herramientas tecnológicas es esencial para nuestros tiempos, aunque la mayoría de las empresas del sector utiliza procesos sistematizados para realizar sus actividades día a día, aún queda camino por recorrer en este sentido, se tienen que aprovechar las herramientas que surgen rápidamente en las redes sociales para interactuar con los clientes, hacerlos partícipes de la experiencia de cada negocio. Además de facilitar esta experiencia con procesos digitales como el tomar un pedido por medios móviles o hasta cobros digitales que hoy en día son fáciles de realizar gracias a distintas plataformas.

La innovación debe darse de manera constante, buscando siempre una mejor manera de realizar las cosas, que aseguren la calidad del producto y servicio y que genere menos costos y esfuerzos para lograrlo. Para crear una cultura organizacional donde exista el espíritu innovador es recomendable:

- Tomar en cuenta la opinión de los empleados, someterlas a juicio, de esta manera los colaboradores pierden el “miedo” a la participación

- No cuestionar las ideas de primer momento, más bien escucharlas y analizarlas para posteriormente comunicar con el empleado los pros y contras de ejecutarlas.
- Habilitar espacios de brainstorming ya sea físicos o por medio de alguna red social interna donde los empleados puedan expresarse libremente.

Realizar encuestas de satisfacción con el personal permitirá a los gerentes conocer que tan cómodos y parte de la organización se sienten, será una vía para tomar decisiones acertadas en el futuro en cuanto a la gestión del talento humano.

El personal de las diferentes empresas demostró compromiso con su organización, este factor tan valioso debe mantenerse a través de incentivos no precisamente económicos sino más bien de reconocimiento que vaya fidelizando al empleado con la organización ya que perder su compromiso puede afectar a los intereses generales.

El aprendizaje continuo es importante, en su mayoría, los empleados declararon estar interesados en aprender cada vez más, los beneficios de invertir en capacitación al personal son numerosos.

Finalmente, pero no menos importante es vital conocer la opinión de los clientes y la comunidad en la que la empresa está inmersa, una cultura o se forja solo para los de adentro sino que debe manifestarse a todos los interesados en la organización, su opinión ayuda a ver desde diferentes perspectivas el funcionamiento de la empresa por eso se deben tomar las acciones más adecuadas según la organización para interactuar con la comunidad, gracias a las redes sociales hoy en día es más fácil acceder a la información en tiempo real, plataformas como Instagram, Facebook y WhatsApp nos ayudan a tener una comunicación más rápida con el entorno así que aprovechar estas

herramientas positivamente de seguro incrementara la productividad y rentabilidad del negocio.

El éxito de una empresa radica en la calidad e innovación que se tengan, pero sin duda también se encuentra en la cohesión de sus colaboradores, las buenas prácticas y formas de hacer las cosas basadas en los valores que identifican a la organización y con los cuales se trabaja para el logro de los objetivos, proyectándose en la misión y visión; la cultura organizacional es ese factor que no podemos verlo pero si es posible sentirlo e identificarlo, y que si se sabe apreciar puede conducir al éxito de las pequeñas empresas restauranteras de Tuxtla Gutiérrez.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, A. (1994). *Retos y riesgos de la calidad total*. México: Grijalbo.
- Adizes, I. (s.f.). *El ciclo de vida de una corporación*. Santa Bárbara: adizes central america, s. A. De c. V.
- Aguirre Baztán, S. Á. (2002). La cultura de la empresa. *Mal-estar e subjetividade, II(2)*, 86-122.
- Alcalde San Miguel, P. (2009). *Calidad*. España: Paraninfo.
- Alvarado Verdín, V. M., & Sánchez Arriola, A. P. (s.f.). Propuesta de un modelo para la medición aproximada de la productividad. *Evolución de sociedades*, 1-15. Obtenido de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/03_PF227_Medici__n_de_la_Productividad.pdf
- AMR. (4 de Enero de 2019). *Asociación Mexicana de Restaurantes A.C. Desde 1948*. Obtenido de Nuestra Industria : <https://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml>
- Arellano-Díaz, H. O. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de las ciencias* , 72-83.
- Audirac Camarena, C. A. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría* . México: Trillas.
- BBVA. (2021). *BBVA México*. Obtenido de El papel de las Pymes en México después de COVID: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/papel-de-las-pymes-en-mexico.html>
- Caballero, G. (02 de Julio de 2020). *Alerta Chiapas*. Obtenido de Chiapas: cerca de 2 mil restaurantes no sobrevivieron a la pandemia del COVID-19: <https://alertachiapas.com/2020/07/02/chiapas-cerca-de-2-mil-restaurantes-no-sobrevivieron-a-la-pandemia-del-covid-19/>

- Cámara Zaragoza. (s.f.). *Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de: Restaurantes*. Obtenido de *Emprende... Tú idea de negocio*: <https://www.camarazaragoza.com/docs/BolsaProyectos/Restaurante.pdf>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- CANIRAC. (2015). *Todo sobre la mesa*. México: Camara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados: Dimention. Obtenido de [https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER\(1\).pdf](https://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO%20SOBRE%20LA%20MESA%20BANNER(1).pdf)
- Cantú Delgado, J. H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill.
- Castells Escorsa, P., & Valls Pasola, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Cataluña: UPC.
- Cequea, M., Rodríguez-Monroy, C., & Núñez Bottini, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. *5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*, 41-50.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa* . Maracaibo, Venezuela : Gráfica González .
- Chiapas: Espíritu del mundo maya. (2021). *Prestadores de servicios* . Obtenido de Alimentos y bebidas : <https://visitchiapas.com/v1/Prestadores-de-servicios>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Coromoto Morillo Moreno, M., & Del Valle Landaeta de Rodríguez, N. (2016). Comportamiento de los niveles de calidad del servicio de comida rápida según las

- características de los usuarios. Municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela. *Universidad & Empresa*, 59-84.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios gerenciales*, 29(128), 350-355. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Destinos México. (2020). *Guías turísticas*. Obtenido de Gastronomía de Tuxtla Gutiérrez: <https://programadestinosmexico.com/descubre-mexico/gastronomia/gastronomia-de-tuxtla-gutierrez.html>
- DOF. (13 de Agosto de 2019). *Diario oficial de la federación*. Obtenido de Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf
- EBC. (21 de Marzo de 2018). *Comunicado de prensa*. Obtenido de Tendencias de consumo en Tuxtla Gutiérrez: <https://www.ebc.mx/eventos/comunicados-prensa/documentos/03-21-2018-Chiapas-21-de-marzo.pdf>
- ENAPROCE. (Septiembre de 2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Obtenido de INEGI: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE_2018Pres.pdf
- Excelsior . (11 de Diciembre de 2020). *MIPyMES motor económico de Chiapas*. Obtenido de <https://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/12/11/997131>
- Filion, L. J., Mejía-Morelos, J. H., & Cisneros, L. F. (2011). *Administración de PyMES*. México: Pearson Educación.
- Forbes. (5 de Abril de 2017). *Forbes México*. Obtenido de Liderazgo que supera la ideología: <https://www.forbes.com.mx/liderazgo-que-supera-la-ideologia/>
- Forbes. (12 de Marzo de 2021). *Forbes México*. Obtenido de Las PYMEs: el mejor aliado para la recuperación: <https://www.forbes.com.mx/las-pymes-el-mejor-aliado-para-la-recuperacion/>
- Foster, D. (2001). *Alimentos y bebidas*. México: McGraw Hill.

- Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. México: Edición electrónica gratuita.
- García Echeverría, S. (2020). *Introducción a la economía de la empresa*. México: Díaz de Santos.
- García Ramírez, M. M., & López Torres, V. G. (2014). Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional . *Revista internacional administración y finanzas*, 79-88.
- García Vargas, M. d., Hernández Sampieri, R., Vargas Álvarez, B. E., & Cuevas Vargas, H. (Diciembre de 2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.
- Gómez Gómez, H. M. (2008). Cultura organizacional e identidad productiva propuesta para el análisis de. *Umbral Científico*(13), 56-64. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/304/30420469007.pdf>
- Gómez Salazar, J. L. (2019). *La cultura organizacional y la toma de decisiones gerenciales*. Bogotá: Universidad Militar de Nueva Granada.
- Gómez, A. L. (31 de Enero de 2020). *PDA*. Obtenido de Manejo de las actitudes en las organizaciones: <https://blog.pdainternacional.net/blog/2020/01/31/manejo-de-las-actitudes-en-las-organizaciones/>
- González González, A., & Fernández, E. M. (2000). La cultura de la organización en en la gestión total de la calidad . *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde*, 99-114.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (12a ed.). México: Cengage Learning.
- Hernández Palomino, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. d. (2011). *Desarrollo organizacional*. México: Pearson Educación.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* . México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2021). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y administración*, 229-257.

Hitt, M. A., & al., e. (2012). *Estructuras Organizacionales*. México: Pearson educación.

INEGI. (2014). *Censos económicos 2014 Chiapas*. Chiapas: Instituto nacional de estadística y geografía . Recuperado el 3 de Marzo de 2021

INEGI. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía .

INEGI. (2019). *Censos económicos 2019*. México: Instituto de Estadística y Geografía .

INEGI. (2019). *Censos Económicos 2019*. Obtenido de La industria restaurantera en México : https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini/inegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf

INEGI. (27 de Marzo de 2020). *Encuesta Nacional de Victimización de Empresas (ENVE)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía : https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enve/2020/doc/enve_2020_presentacion_ejecutiva.pdf

INEGI. (2020). *Estudio sobre Demografía de Negocios EDN 2020*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/edn/#Tabulados>

INEGI. (31 de Mayo de 2021). *Encuesta sobre el impacto generado por covid-19 en la empresas (ECOVID-IE)*. Obtenido de Comunicado de prensa : https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE_TercEdi.pdf

INEGI. (22 de Marzo de 2021). *Estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Obtenido de Comunicado de prensa:

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>

Jimenez Martínez, V. M., & Lozano Herrera, M. E. (2017). *Gestión Financiera y la Rentabilidad de la empresa San José Inversiones S.R.L.* Jaén: Universidad Señor de Sipán.

Kina, T. (2003). *Conocimiento e innovación como clave de competitividad de las empresas.* México: Cluster conocimiento.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial.* México: McGraw Hill.

Larousse Cocina. (2021). *Diccionario gastronómico.* Obtenido de <https://laroussecocina.mx/palabra/cafeteria/>

López García, A. M., Méndez Alonso, J. J., & Dones Tacero, M. (2009). Factores Clave de la competitividad regional: innovación e intangibles . *Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro* , 125-140.

Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Gestión y Administración en las organizaciones : introducción.* Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A., & Vera Muñoz, J. G. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de puebla, México. *Revista internacional administracion & finanzas*, 79-92.

Martínez, C. A. (01 de Octubre de 2019). *El Economista.* Obtenido de Es necesario mayor impulso a las pymes: <https://www.economista.com.mx/opinion/Es-necesario-mayor-impulso-a-las-pymes-20191001-0100.html>

Méndez Rodríguez, M. (25 de Agosto de 2020). Tecnología e innovación en la industria restaurantera. *Univertita Ciencia*, 9(25), 95-112. Obtenido de <http://ux.edu.mx/wp-content/uploads/5.-TECNOLOGI%CC%81A-E-INNOVACIO%CC%81N-EN-LA-INDUSTRIA-RESTAURANTERA..pdf>

Morales Sandoval, C., & Masis Arce, A. (2014). La medicion de la productividad del valor agregado. *TEC Empresarial*, 41-49.

- Morfin Herrera, M. d. (2006). *Administración de comedor y bar*. México: Trillas.
- Muñoz Arbeláez, J. S. (2016). *Innovación y gerencia empresarial*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Murray, R. S., & Larry, J. S. (2005). *Estadística*. México: McGraw Hill.
- Nosnik Ostrowiak, A. (2005). *Culturas Organizacionales: Origen, Consolidación y Desarrollo*. España : Netbiblo.
- Nuño de León, P. d. (2012). Administración de pequeñas empresas . *Red tercer milenio*, 1-153.
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., & Gómez, G. L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Pérez Cepeda, M. (2016). La conducta organizacional ¿es necesario instaurar el código de conducta organizacional? *Latindex* , 21-26.
- Pérez Esparza, A., & Soria Romo, R. (2008). ¿Se puede hacer explícita la cultura organizacional? Una propuesta aplicada a una empresa mediana mexicana. *Administración Multicultural* (págs. 1-28). Baja California: Academia de Ciencias Administrativas AC.
- Quevedo-Batista, E. P., Ruiz López, C. A., Antonio-Vidaña, P. R., & Muñoz-Palacios, L. d. (2017). Análisis de la cultura de capacitación en PyMES: Enfocado al centro del estado de Veracruz . *Universidad Tecnológica del centro de Veracruz*, 84-97.
- Ramírez Molina, R. I. (2018). Tendencias emergentes de la gestión del talento humanos en las organizaciones. *Responsabilidad social corporativa: una mirada integral en América Latina*, 101-107.
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. E. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Recitium*, 16-32.

- Reyna Díaz, L. L., Campos García, E. I., & Martínez Guillen, K. A. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *RAITES*, 10-30.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Robles-León, P., & Alabart-Pino, Y. &.-C. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la empresa pública de parques urbanos y espacios públicos de la provincia del Guayas. *Comhumanitas: Revista científica de comunicación*, 76-91.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rodríguez Martínez, M. D. (2017). *Gestión Organizacional*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., & Machado Rodriguez, Y. B. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67-75.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Añales de documentación*, 235-254.
- Scarone, C. A. (2005). La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto. [trabajo de doctorado en línea]. *IN3:UOC. (Trabajos de doctorado; TD05-001)*, 1-121.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. (C. Palma, Trad.) Barcelona: Plaza y Janes Editores.
- Secretaría de Economía . (15 de Noviembre de 2021). *Data México*. Obtenido de Acerca de Tuxtla Gutiérrez: <https://datamexico.org/es/profile/geo/tuxtla-gutierrez>

Secretaría de Economía. (2010). *México Emprende*. Obtenido de Pequeñas Empresas: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa#:~:text=Las%20peque%C3%B1as%20empresas%20son%20aquellos,hasta%20100%20millones%20de%20pesos>.

Senado de la República. (29 de Febrero de 2020). *Coordinación de comunicación social*. Obtenido de PYMES: importante motor para el desarrollo económico nacional: mc: <http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/47767-pymes-importante-motor-para-el-desarrollo-economico-nacional-mc.html>

Tamayo, M. (2012). *EL proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Tripadvisor. (2021). *Restaurantes de Tuxtla Gutiérrez*. Obtenido de Los restaurantes más populares en Tuxtla Gutiérrez: https://www.tripadvisor.com.mx/Restaurants-g317142-Tuxtla_Gutierrez_Southern_Mexico.html

UJAEN. (11 de 02 de 2021). *Universidad de Jaén*. Obtenido de Tema 1. Introducción al concepto de empresa: <http://www4.ujaen.es/~tgarrido/Tema%201%20OYMT%20I.htm>

Velásquez Contreras, A. (2007). La Organización, el sistema y su dinámica: una versión desde Niklas Luhmann. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129-155.

Villena, E. (2003). *Enciclopedia técnica de hotelería y turismo*. México: Cultural.

Ynzunza-Cortés, C. B., Izar-Landeta, J. M., Bocarando-Chacó, J. G., Aguilar-Pereyra, F., & Larios-Osorio, M. (2017). El Entorno de la Industria 4.0: Implicaciones y Perspectivas Futuras. *Conciencia tecnológica*, 33-45.