

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE  
COMPETITIVIDAD PARA EL SECTOR RESTAURANTERO DEL  
VALLE DE SAN QUINTÍN**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA  
KARINA GÁMEZ GÁMEZ**

**ENSENADA, B.C.**

**JUNIO DE 2014.**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis:



M.A. Francisco Galicia Frías

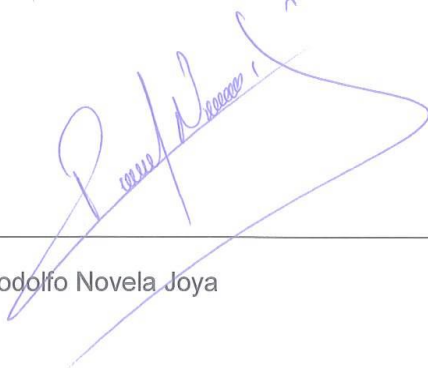
Aprobado por los integrantes del Sínodo:

1.-



M.C. Seidi Iliana Pérez Chavira

2.-



M.A. Rodolfo Novela Joya

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi gran amor Miguel Ángel Hoffer Milgarejo y mi mejor amigo, por apoyarme en todo y estar siempre conmigo. Simplemente Te Amo...

A mis hijas Marian, Viki y Valeria, que son el motivo y la razón de vivir, ellas fueron quienes me dieron su amor y comprensión para lograr este reto.

A mi madre por ser un pilar importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre (QEPD), sé que este momento hubiera sido tan especial para él como para mí. A mi hermana, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre ayudarme incondicionalmente en cualquier momento.

A mi otra familia: Juan y Margarita, Mayra, Rubén, Paty, Cristy y todos mis sobrinos y sobrinas, por acompañarme siempre en los buenos y malos momentos.

## **Agradecimientos**

La presente Tesis es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo y dando ánimo estos dos años. Gracias Dr. Jesús Salvador Ruíz Carvajal por la oportunidad de trabajar y estudiar. Agradezco a la Mtro. Francisco Galicia Frías por su paciencia y por la dirección de este trabajo. A Mtra. Seidi Iliana Pérez Chavira y Mtro. Rodolfo Novela Joya por participar leyendo esta investigación y por último pero no menos importantes al personal administrativo y docente de la Facultad de Ingeniería y Negocios San Quintín por las facilidades para poder cumplir este proyecto.

## **Resumen**

El presente documento tiene como propósito principal identificar el efecto del clima organizacional de los restaurantes del Valle de San Quintín para que estos logren competitividad. Para esto se identificaron dimensiones en cada una de las variables y determinar cómo influye una sobre la otra. Se trató de una investigación de tipo descriptivo correlacional realizada en una muestra de 30 elementos de la zona. Se diseñó un instrumento que permitió recolectar información con escalas de respuesta tipo Likert, se validó y se estableció un nivel de confianza aceptable. Los datos recogidos se sometieron a la estadística descriptiva e inferencial que permitieron afirmar la relación entre las dimensiones de la variable independiente con las dimensiones de la variable dependiente. Se concluye que en los restaurantes del valle de San Quintín, los empleados mantienen niveles medios de motivación, liderazgo y otros relacionados con el clima laboral, mientras que los gerentes esperan un mayor rendimiento de los empleados, sin embargo visualizan a los empleado como un factor importante pero no único para lograr la competitividad.

## **Abstract**

This paper has as main purpose to identify the effect of the organizational climate of the restaurants of San Quintin Valley so that they achieve competitiveness. To this dimension is identified in each of the variables and establish how much influence on each other. This was a descriptive correlational research on a sample of 30 items from the area. An instrument that allowed us to collect information Likert scales was designed, validated and an acceptable level of confidence was established. The data collected were subjected to descriptive and inferential statistics affirm that allowed the relationship between the dimensions of the independent variable with the dimensions of the dependent variable. We conclude that in restaurants San Quintin Valley, employees maintain average levels of motivation, leadership and other related work environment, while managers expect higher performance from employees, however the employee displayed as a factor but not only important to achieve competitiveness.

## Tabla de Contenido

Introducción.....	1
<b>Capítulo 1: Marco Teórico</b>	
1.1 La motivación en el ser humano .....	6
1.1.2 Teoría de las expectativas .....	7
1.1.3 Teoría de la equidad.....	8
1.1.4 Teoría situacional... ..	9
1.2 El clima organizacional.....	9
1.2.1 Dimensiones del clima organizacional.....	13
1.3 Teoría de recursos y capacidades.....	16
1.4 La competitividad, conceptos y su clasificación.....	18
1.5 El modelo de la competitividad en México.....	24
<b>Capítulo 2: Metodología</b>	
2.1 El escenario de estudio.....	29
2.2 Tipo de investigación.....	30
2.3 El diseño de los instrumentos.....	31
2.4 Criterios para seleccionar la muestra.....	32

### **Capítulo 3: Descripción e interpretación de los resultados**

3.1 Descripción de la población.....	35
3.2 Descripción de la muestra.....	37
3.3 Descripción de las variables de estudio por dimensión y por pregunta.....	40
3.4 Descripción de las variables de estudio por dimensiones.....	53
3.5 Análisis inferencial: Anova one way.....	58
Conclusiones.....	72
Anexos.....	74
Referencias.....	91

## Lista de Figuras

Diamante de las 5 fuerzas de Porter.....	22
Diamante de competitividad.....	26
Población de restaurantes .....	35
Tipos de restaurantes en la zona .....	36
Sueldo semanal empleados.....	37
Antigüedad en el empleo .....	38
Edad de los gerentes .....	39
Frecuencia de incentivos .....	42
Autonomía de las actividades .....	46
Tiempo de espera del platillo .....	53

## Lista de Tablas

Descriptivos de logro de objetivos.....	22
Anova.....	26
Comparaciones múltiples.....	35
Descriptivos de productividad.....	22
Anova.....	26
Comparaciones múltiples.....	35
Descriptivos de retención de empleados.....	22
Anova.....	26
Comparaciones múltiples.....	35
Descriptivos de innovación.....	22
Anova.....	26
Comparaciones múltiples.....	35
Descriptivos de enfoque al cliente.....	22
Anova.....	26
Comparaciones múltiples.....	35
Descriptivos de calidad en las operaciones.....	22
Anova.....	26
Comparaciones múltiples.....	35
Descriptivos de clima organizacional.....	22
Anova.....	26
Comparaciones múltiples.....	35

## **Introducción**

### **Antecedentes**

Los negocios son para la sociedad un sustento económico muy importante debido a que en estos se desarrollan actividades que producen riqueza o simplemente se le agrega valor a determinado insumo, lo cual a su vez trae como consecuencia la satisfacción de gustos, deseos o necesidades humanas. En México, según datos de la Secretaría de Economía (SE), la micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen un eje primordial en la economía del país y en la creación de empleos. Así mismo se afirma que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son entidades micro y pequeñas que a su vez generan más de la mitad del Producto Interno Bruto y del 72% del empleo en el país.

Lo anterior es una razón fundamental para que todo empresario o emprendedor monitoree constantemente su negocio y se mantenga alerta ante cualquier síntoma de deficiencia ya que a una empresa se le puede comparar con un ser vivo que para vivir necesita alimentarse y atenderse para cumplir con su misión, en este caso empresarial. En ocasiones un empresario da mayor importancia a las actividades que directamente reditúan dinero dejando a un lado el recurso humano.

Una empresa se constituye como un sistema, en donde cada uno de sus eslabones puede influenciar en el desarrollo total de la misma. Cada uno de los recursos con los que cuenta una empresa es un eslabón importante para el desempeño de sus actividades, de hecho, sin el talento humano ninguna actividad podría ser desarrollada. Sin embargo, es necesario enfatizar en que en repetidas ocasiones se ha demostrado que los empresarios no le dan la importancia que

merece y a veces no se reconoce su contribución a la obtención de los recursos financieros que son el motor impulsor del negocio.

### **Planteamiento del problema**

El valle de San Quintín es una zona geográfica que se localiza en el sur del municipio de Ensenada, es una comunidad rural que está en crecimiento desde hace algunos años, en la actualidad, esta comunidad se ofrece para los comerciantes o empresarios como áreas de oportunidad para desarrollar nuevos negocios, impulsar el crecimiento de los ya existentes. En este poblado apenas se vislumbra la llegada de cadenas comerciales, se ha observado que no existen restaurantes sofisticados u organizados profesionalmente, los pocos que existen son producto de la experiencia de los emprendedores del valle y en su mayoría son empresas familiares que encontraron en su empresa una forma de sustentar su economía familiar.

Sin embargo en los restaurantes de la zona, aun cuando se consideran aptos para satisfacer las necesidades básicas de la población actual, se han mantenido por los últimos años con los mismos servicios o la misma fachada. San Quintín es una región que recibe diariamente visitas empresariales dado que cualquier negocio de la región requiere o busca sus proveedores en la cabecera municipal o en el municipio de Tijuana, es por eso que ante el crecimiento económico sus PYMES deben profesionalizar el manejo de sus recursos y poder hacer frente a un futuro de competencia con las empresas nacionales o extranjeras que pudieran llegar al valle en los próximos años.

Uno de los recursos que pueden en determinado momento coadyuvar a sus actividades económicas es el recurso humano, sin embargo la manera en como los dueños de los negocios en San Quintín han aprendido a manejar en este caso los restaurantes del valle es tradicional, es decir, el trabajador es solo un empleado con la única obligación de trabajar bajo las ordenes de su patrón ya que

para esto recibe su sueldo y con eso piensan que es suficiente. Esto llega en ocasiones a crear un ambiente tenso de trabajo lo cual pudiera afectar el desempeño de los trabajadores ante los clientes de los restaurantes de la zona ya que realizaran sus actividades son poca o nula motivación.

Es por eso que este proyecto de investigación pretende determinar cómo se encuentra el clima laboral de los restaurantes considerando este punto como inicial para acercarse a un proyecto de competitividad.

### **Preguntas de investigación**

¿Influye el liderazgo de los gerentes y el apoyo a los empleados en el logro de los objetivos de la organización?

¿Las relaciones de trabajo favorables contribuyen a una mayor productividad?

¿Mejores oportunidades laborales influyen en la retención de personal?

¿Los riesgos y la toma de decisiones influyen en que la empresa se oriente a la innovación?

¿La tolerancia al conflicto y la responsabilidad individual influyen de manera directa al enfoque al cliente?

¿El sistema de remuneración de los empleados influye con la calidad de las operaciones?

### **Objetivo General**

Determinar la influencia del clima organizacional en la competitividad de los restaurantes del Valle de San Quintín.

### **Objetivos Específicos**

El liderazgo de los gerentes y el apoyo a los empleados influye en el logro de los objetivos.

Las relaciones favorables contribuyen a una mayor productividad.

Mejores oportunidades de laborales retienen a los trabajadores en su empresa.

Los riesgos y la toma de decisiones influyen a que la empresa se oriente a la innovación.

La tolerancia y la responsabilidad influyen para atender mejor al cliente.

El sistema de remuneración de los empleados influye con la calidad de las operaciones.

### **Hipótesis General**

El clima organizacional es un factor para lograr la competitividad en el sector restaurantero del valle de San Quintín.

### **Justificación**

Las pymes en México tienen un peso considerable en la economía, razón por la cual es necesario determinar cómo el factor humano puede impulsar el desarrollo y crecimiento de la empresa orientándola hacia la competitividad, si es que aún no lo ha logrado. En esta investigación se explora cómo se siente el trabajador cuando el ambiente en el que desarrolla sus labores le es agradable y que repercusiones puede traer en la competitividad cuando este no es favorable desde su apreciación. Por lo tanto su impacto radica en demostrar cómo los empleados al sentirse valorados se sienten comprometidos y pueden impactar en un crecimiento saludable a la empresa.

De ahí surge la motivación de realizar esta investigación y conocer cómo las Pymes restauranteras del valle realizan sus actividades y explorar o describir cuáles son los factores que los empleados y patrones consideran importantes cada uno, según las actividades que desarrollan en la misma. Para iniciar este proyecto se identificaron variables y se realizó una matriz metodológica en

donde se muestra claramente el rumbo de esta investigación (Anexo 1). El tipo de investigación será descriptivo. Para el análisis de las variables (Anexo 2 y Anexo 3) fue necesario dimensionarlas para que se permita una mayor claridad en el tema.

## Capítulo 1

### Marco Teórico

#### 1.1 La motivación en el ser humano

En ocasiones el nivel gerencial no percibe la importancia que tiene la motivación en el elemento humano y por lo tanto, en la consecución de los objetivos organizacionales, y han seguido implementando un liderazgo autocrático como única forma de gobernar a su empresa. Una forma de conocer porque las personas se comportan de cierta manera dentro de la organización es determinando que situación es lo que motiva en ellos una conducta que puede ser deseable o indeseable en su comportamiento organizacional.

La motivación en el recurso humano es la fuerza o combinación de fuerzas intelectuales o emocionales que hacen que este se comporte bajo ciertos rasgos. Koontz (1999) afirma es “un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, que los administradores deberán utilizar para que los trabajadores realicen su trabajo encontrando en esa actividad la satisfacción de esos impulsos”.

De acuerdo con Robbins (1999), motivación es cuando se ejercen altos niveles de voluntad hacia el trabajo con la finalidad de satisfacer alguna necesidad individual, entendiendo a esta última como un estado en donde el ser humano percibe resultados que le atraen.

Así mismo, Stoner & Freeman (1996) definen motivación como los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. Martínez & Ramírez (2010) afirman que:

La motivación tiene diversas etapas, las cuales se asemejan a un ciclo en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción en el trabajo y en su vida personal, en el caso de que sea imposible la

satisfacción de la necesidad, provoca la frustración de la persona. Entendiéndose a la frustración como aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo.

Resulta de vital importancia que los gerentes consideren proveerle al empleado las condiciones laborales que satisfagan las expectativas de ambiente organizacional para que estos mantengan un ciclo motivacional y se esmeren en realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.

### 1.1.2 Teoría de las expectativas

Esta teoría se basa en la influencia de la motivación laboral como un elemento importante del desempeño laboral, afirma que para entender el nivel de motivación de un empleado se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = E (I \times V)$$

*Expectativa (E)*: la relación percibida entre la cantidad de esfuerzo que hace un empleado y el resultado obtenido.

*Instrumentalidad (I)*: el grado en que el resultado del desempeño de un trabajador, si es notado, resulta en una consecuencia particular.

*Valencia (V)*: el grado en que un empleado valora una consecuencia particular.

Aamodt (2010, citando a Vroom 1964) afirma que mediante la fórmula anterior se determinan los resultados posibles de un comportamiento, la valencia de cada uno se multiplica por la probabilidad de que ocurra en un nivel de desempeño particular y posteriormente por la expectativa. Por lo tanto mientras más alta sea la puntuación en cada componente, mayor será la motivación de los empleados.

Aunque el modelo de Vroom no contribuye de manera directa a las técnicas de motivación de personal en una organización, es valioso para comprender el comportamiento organizacional. Este modelo aclara la relación entre las metas individuales y organizacionales. Luthans (2008) afirma que el modelo de VIE (*valencia, instrumentalidad y expectativa*) ayuda a los administradores a apreciar las complejidades de la motivación, pero no les ofrece mucha ayuda práctica para resolver sus problemas de motivación, con excepción de indicaciones sencillas, como asegurarse de que los empleados saben exactamente lo que se espera de ellos. La fortaleza de la teoría de Vroom, es también su debilidad. El supuesto de que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro en diferentes momentos y en diversos lugares parece ajustarse más precisamente a la vida real.

### **1.1.3 Teoría de la equidad**

Esta teoría fue propuesta por J. Stacy Adams y se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (esfuerzo, experiencia, nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. Esta teoría considera que si la gente considera que se le ha recompensado de una manera inequitativa puede sentirse insatisfecha, reduciendo la calidad o cantidad de productos o abandonar a la empresa.

Koontz (2004) sostiene que uno de los problemas que surgen de estas circunstancias es que los individuos sobreestimen las contribuciones propias y las recompensas que reciben los demás. Daft (2009) sostiene que un estado de equidad existe siempre que la razón de los resultados de una persona en relación con sus insumos sea igual a la razón de los resultados de otra persona en relación con sus insumos.

#### **1.1.4 Teoría situacional**

Esta teoría fue desarrollada por Fred Fiedler a mediados de 1960. Él creía que el estilo de liderazgo de un individuo es el resultado de toda una vida de experiencias, que marcaron su vida laboral y emocional y que por esa situación sería muy difícil cambiar. Aamodt (2010, citando a Fiedler 1967) afirmó que cualquier estilo de liderazgo es efectivo en solo en ciertas situaciones. Con esta teoría se han encontrado que en lugar de enseñar a la gente a cambiar su estilo de liderazgo, será necesario ayudar a la gente a entender su estilo de liderazgo y aprender a manipular una situación de manera que ambos coincidieran. Koontz (2004) menciona:

El desempeño de la organización depende del liderazgo y de los atributos de líder. Aunque se reconoce la existencia de casos excepcionales, carece de sentido, caracterizar a los líderes como eficaces o ineficaces... si lo que interesa es elevar la eficacia organizacional y grupal se debe aprender... a crear condiciones organizacionales favorables en las que el líder pueda desempeñarse de manera correcta.

#### **1.2 El clima organizacional**

En relación al ambiente propicio o clima organizacional puede decirse que es un término subjetivo aplicado en las empresas, que se integra de la relación entre individuos, conductas, estructuras, métodos, tamaño de la empresa, formas de comunicación y liderazgo, innovaciones, desarrollo organizacional, etc. Todos estos elementos o características interactuando presentan el clima de una organización que está dado por el comportamiento de los individuos dentro del trabajo.

El clima es uno de los muchos conceptos que, en el día a día, toma dos significados que se revuelven mutuamente. El término clima es un concepto

metafórico derivado de la meteorología que al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional traduciéndolo es un conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales Chiang, Núñez & Huerta (2005, citando a Schneider, 1975).

La palabra clima, de acuerdo a Mujica & Pérez (2009), ha tenido varias acepciones en su definición y denominación. Ha sido empleada por diversos investigadores (González 2001; Toro 2001; Fernández 2004; Pérez de M, 2004; Téllez 2005; Mujica de G y Pérez de M, 2007) como “clima institucional”, “clima organizacional”, “clima laboral”, “ambiente de trabajo”, así que su significado, análisis e interpretación...es la percepción colectiva y compartida, que las personas se forman acerca de la realidad del trabajo en la organización.

Uno de los primeros investigadores en esta área fue Kurt Lewin (1939, citado por Zhang & Liu 2010), el fundador de la dinámica de grupo, en su famoso estudio de “estilos de liderazgo” aplico tres estilos de liderazgo: democracia, autocracia y el laissez faire; para crear un ambiente de grupo diferente, sin embargo él no define el concepto de clima organizacional.

Asimismo se ha indicado que este concepto es un concepto global de las condiciones de trabajo de los empleados, al cual se le puede llamar el microambiente de las empresas, en donde se pondrá atención a las variables y factores internos de la organización, dejando fuera de este concepto a los factores externos del entorno en el que la empresa se encuentra inmersa. Todas las empresas tienen una finalidad, objetivos, atraviesan ciclos de vida, necesidades, carácter y se les ha llegado a considerar como núcleos familiares con procesos de socialización, con reglas y con su propia cultura organizacional.

González & Parra (2008) afirma:

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación. El cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estimo y de autorrealización. (p.48)

Davis & Newstrom (1999) mencionan:

La cultura es un grupo de valores o supuestos, creencias, reglas que un grupo de personas comparte y lo hace parte de su vida grupal ... la idea de la cultura organizacional es un tanto intangible puesto que no se puede ver ni tocar, sin embargo existe entre las empresas.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hasta a mediados de la década de los 1980, la mayor parte de las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional, el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más. También tienen personalidades como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras y conservadoras [...], pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales [...] Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización. (p.439)

Forehand (1964, citado por Zhang, 2010) destacó tres características del clima de la organización: en primer lugar, que varía entre diferentes organizaciones, en segundo lugar, es persistente, por último, que puede afectar el comportamiento de la organización los miembros.

Litwin (1968, citado por Zhang, 2010) define clima organizacional como las características que los miembros puedan percibir directa o indirectamente en el ambiente de trabajo, y, como una descripción de factores ambientales, podría ayudar a los investigadores comprobar los efectos del ambiente sobre la motivación de los empleados. Además, el clima organizacional es la variable más común aplicada a la descripción del contexto de la organización. Como una descripción de la percepción de los individuos de la organización, el clima organizacional era más similar al comportamiento real del medio ambiente real.

Un aspecto importante en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones de los miembros de la organización, en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro de la empresa para dar respuesta a sus objetivos, donde influyen factores internos y externos.

Los factores y las estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante induce determinados comportamientos en las personas y estos comportamientos inciden en el funcionamiento de la organización, y por ende, en el clima, por lo que actúa en forma sistémica.

El clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente (Davis y Newstrom, 2002). Se habla de clima cuando se hace referencia a las condiciones permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real

pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén, 2000). Desde el enfoque del desarrollo organizacional, se considera que el hombre tiene aptitudes para la productividad y que estas pudieran permanecer debilitadas si el ambiente en el que vive y trabaja, le es limitado, difícil y le impide tanto el crecimiento como el desarrollo de sus habilidades.

Es importante tener presente en el logro de los objetivos de la organización, la capacidad del directivo de compartir la identificación y el análisis de los problemas con los subordinados, por tanto, jefe o que permite la gerente que permite la participación en el análisis para la toma de decisiones, está fomentando la dirección participativa como un proceso en el cual los subordinados comparten una cantidad importante de capacidad de decisión con sus superiores (Segredo 2011).

El ambiente de trabajo o clima laboral debe ser entendido como un fenómeno percibido socialmente y construido por los individuos que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.

Actualmente, Chiang, Núñez & Huerta (2010) afirman que existen dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual y el segundo a nivel organizacional. Ambos aspectos son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

### **1.2.1 Dimensiones del Clima Organizacional**

Reinoso & Araneda (2007) en su estudio incluyen la teoría e investigación en lo referido al clima organizacional estableciendo como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones. Según Cabrera (1999) citado por Reinoso y Araneda (2007) las

variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional. (p.42)

Litwin y Stinger (1978) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional, Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Moos (1974). Plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación, Comodidad. Patterson et al (2005) definen las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados. Autonomía, Participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño. (Reinoso & Araneda, 2007).

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es importante conocer las dimensiones que han sido estudiadas por Likert (1968, citado por Martínez & Ramírez, 2010, p. 42), que mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Por otro lado Litwin y Stringer (1968, citados por Martínez & Ramírez, 2010, p. 42) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

La valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor competitividad de la empresa, condición indispensable en el mundo actual. Los estudios del clima organizacional brindan información oportuna y necesaria que

permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma formular las estrategias y acciones pertinentes.

Estudios realizados en instituciones envueltas en cambio organizacionales, indican que las personas están dispuestas a aceptar el cambio visto como justo y a soportar las adversidades, cuando ellos divisan los resultados equitativos provenientes de difíciles elecciones organizacionales. (Segredo, 2011).

El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de cualquier organización, debe contemplar el aseguramiento de un ambiente de trabajo que promueva iniciativas para la mejora de la calidad en la prestación del servicio a usuarios, así como, facilitar los medios y condiciones idóneas en los respectivos puestos de trabajo. (IMNC, 2001); es por lo anterior que en este trabajo de investigación se relaciona el clima organizacional como un factor de competitividad.

Vargas & Del Castillo (2008) consideran que mientras que la gran mayoría de las pymes considera que invertir en mejorar el ambiente de trabajo y alentar un pacto de mutua solidaridad es un gasto o un lujo que las pequeñas empresas no se pueden permitir, las empresas más exitosas en el mercado sí parecen incorporar los factores satisfacción en el trabajo y fomento al trabajador como parte de su estrategia de crecimiento y sistema de gestión.

### **1.3 Teoría de recursos y capacidades**

En la últimas décadas en el área de la administración estratégica surgió un tópico que ha recibido gran aceptación, a éste se le conoce como teoría de los recursos y capacidades, que centra su importancia en afirmar que los recursos y capacidades son importantes en cada empresa debido a que les permite generar condiciones administrativas y económicas para lograr un mejor posicionamiento.

Este punto de vista explica que los recursos de las empresas permiten generar la competitividad, ya que estos realizan acciones para hacer un uso eficiente de sus recursos y poder enfrentar a sus competidores. En palabras de Wernerfelt (1984, citado por Escandón & Arias, 2011), la perspectiva basada en recursos tiene como propósito ser una herramienta para el análisis de los recursos de una firma y, de esta forma, encontrar algunas opciones estratégicas que le permitan consolidar su posición en el mercado. Por otra parte, cabe señalar que este autor enfatiza la relación entre la rentabilidad y los recursos de la empresa. Los recursos y sus capacidades comprenden tres ideas fundamentales:

En primer término, las organizaciones son diferentes una de otra debido a los recursos y capacidades que posean en un momento determinado, sumado a la heterogeneidad de la misma. En segundo plano, la movilidad imperfecta se refiere a que la disponibilidad de los recursos y capacidades no es igual para todas las empresas. De acuerdo con lo anterior, es la heterogeneidad y la movilidad imperfecta las que explican el rendimiento financiero de las empresas pertenecientes a una misma industria.

El recurso humano incluye todo tipo de conocimiento y capacidades que desarrolla un individuo en su empresa. En consecuencia, se puede ver al recurso humano como elemento integrador y generador de habilidades para la utilización eficiente de los demás componentes de la ventaja competitiva.

En otras palabras, y según los argumentos de la teoría basada en recursos, la mayor generación de riqueza de una empresa se explica por su superioridad en cuanto a los recursos y capacidades construidos que le dan ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores. Basándose en esta teoría, se puede considerar el capital humano del emprendedor, representado no sólo en su experiencia, su edad, su educación, sino también por su motivación, como un determinante del éxito de una empresa (Arias & Peña, 2010).

#### **1.4 La competitividad, conceptos y su clasificación**

El mundo empresarial y la globalización requieren de empresas orientadas hacia la competitividad, empresas que constantemente vigilen su desempeño para mantener estándares de calidad en todas sus actividades, lo cual sin duda producirá beneficios en el cumplimiento de su misión y su visión. Las empresas hoy en día se enfrentan a organizaciones que buscan ganar mercado al ofrecer sus productos y servicios. El rompimiento de las barreras de comercialización aumenta aún más este fenómeno y hace necesario y urgente aumentar la eficiencia de la empresa para que esta logre su posicionamiento y sustentabilidad.

La palabra competitividad se asocia con el concepto de competencia y la acción de competir. La competencia se ha aumentado en las últimas décadas en diferentes niveles (empresa, sector y país) así el término competitividad ha ido cobrando importancia. (Morales & Peach, 2000, p.47)

Según Porter (1991):

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos...sin embargo los rivales consolidados de una industria para alcanzar a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

Porter (1991) presentó las bases de lo que se ha considerado una teoría de la competitividad:

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de sus actividades y el diseño de sus estrategias influyen en la calidad del ambiente microeconómico que compiten.

Actualmente la competitividad en los mercados internacionales ya no depende únicamente de las variables intrínsecas de los productos como pueden ser calidad y precio, puesto que las exigencias del mercado, así como la propia globalización han hecho que otros factores también sean primordiales en el camino hacia el cliente y que pueden en determinado momento definir su competitividad.

Competitividad “es la medición comparativa del rendimiento que tiene una persona u organización en relación con otras personas u organizaciones que realizan esfuerzos semejantes, por lo que se requiere identificar el producto y servicio, definir los clientes, el mercado y definir de un modo cuantitativo el negocio”. (Chávez & Rivas, 2005, p.94).

Orozco (2010) menciona que el marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas. Mahmood (2000, citado por Lombana 2008) establece:

“La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados)...

Robbins citado por Orozco (2010) afirma:

Establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprender la ventaja competitiva, un concepto clave de la administración estratégica. La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales pueden adoptar la forma de aptitudes de la organización: esta hace algo que las otras

empresas no pueden hacer o lo hace mejor que los demás. También aquellas capacidades centrales que llevan a una ventaja competitiva vienen de los activos o recursos de la organización, eso que tiene y que a la competencia le falta.

La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo Económico (OCDE) sugirió que la competitividad debe entenderse como: "La capacidad de las empresas, industrias, regiones, naciones o regiones supranacionales para generar, al mismo tiempo ser y seguir siendo expuesto a la competencia internacional, la renta de factores relativamente alto y niveles de los factores de empleo sobre una base sostenible". Hatzichronoglou (1996: 20, citado por Audrone 2010).

Se establece también que la calidad es una capacidad para producir servicios y bienes, en condiciones de competencia general, sobrepasando el mercado internacional y garantizando a su vez el crecimiento sostenible de la empresa.

Las empresas, independientemente de su giro o su tamaño, están presentes en un ambiente de negocios que incluye la presencia de la competencia, por lo tanto pondrá en juego su equipo, mano de obra, disponibilidad de dinero, la tecnología aplicada a sus procesos, etc. Sin embargo según Chávez (2004) la tarea es competir para permanecer...con utilidades para las empresas, además del conocimiento del mercado.

Chávez (2004) afirma: una empresa competitiva es una empresa líder capaz de hacer lo que otros aún no se plantean. Es por eso que habrá que plantearse las preguntas necesarias para encontrar el camino hacia la competitividad de las empresas. ¿Son los costos, la innovación o el tiempo las claves del éxito? Para Porter (1990):

El único concepto significativo de la competitividad a nivel nacional es la productividad. Para comprender los determinantes de la productividad Porter recomienda partir de sectores y competidores a la economía como

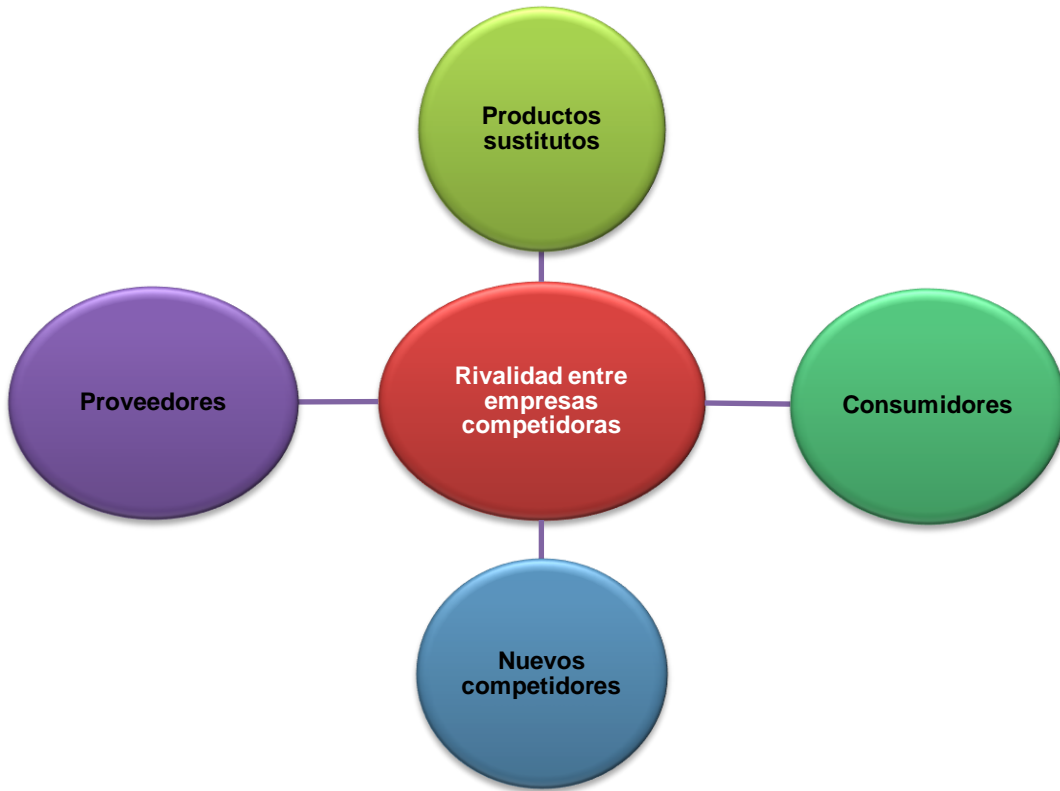
un todo.... Una de las herramientas básicas que Porter utiliza para diagnosticar la ventaja competitiva es la cadena del valor en la cual se separan las actividades relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes.

En el modelo de competitividad sistémica, el impulso de la competitividad microeconómica “requiere de empresas inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, apoyadas con trabajadores de conocimiento multivalente o multi-habilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa” (Villarreal & Ramos, 2001).

Porter, (1991) introduce la noción de que son las firmas, más que los países, quienes compiten unas con otras en los mercados internacionales. En el enfoque porteriano, el énfasis no es puesto en la economía como un todo, sino más bien en industrias específicas y segmentos de industrias. Entendiendo a la ventaja competitiva (o competitividad) como la diferencia entre el valor que una firma es hábil de crear para sus compradores y el costo de crear ese valor. El valor al que se refiere el autor indica que ese valor es el resultado de ofrecer precios más bajos que su competencia o por brindar productos o servicios únicos que compensen un precio más caro.

Castillo (2010) afirma que el enfoque porteriano de la competitividad requiere de datos puntuales y un conocimiento pormenorizado de los factores que integran el “Diamante de la cinco fuerzas de la competitividad”.

Figura 1: Diagrama de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Castillo, 2010.

La globalización de los sectores libera a las empresas de la dependencia de la dotación de factores de una nación. En teoría los mercados globales, la transportación rápida y las comunicaciones de alta velocidad permiten que las compañías obtengan sus recursos de cualquier lugar del mundo en cualquier momento. Sin embargo, en la práctica, la localización de los factores de producción sigue constituyendo un elemento central de la competitividad. (Porter, 1998).

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores. La competitividad es sinónimo del desempeño sostenible de una empresa y de su capacidad para sostener remuneraciones atractivas a sus empleados y otorgar a sus propietarios

ganancias saludables. Se ha hecho referencia a que el nivel de productividad también determina las tasas de utilidad obtenidas por las inversionistas de la empresa, por lo tanto entre mayor sea la productividad y competitividad de una empresa es probable que la economía crezca en el mediano y largo plazo.

Vargas & Del Castillo (2008) afirman que el grado de competitividad de la firma está determinada por una combinación eficiente de gestión empresarial, visión y espíritu de emprendimiento. Entendido de la siguiente manera:

#### Innovación

La innovación emprendedora permite actualizar las tendencias de evolución de los mercados de oferta y demanda de bienes y servicios. La innovación también conduce a la diversificación de la oferta, la discriminación de precios y el trabajo con nuevos segmentos de clientes. Los ingresos que produzcan servirán para mejorar la imagen y el posicionamiento de la empresa y para financiar nuevas innovaciones, mejor infraestructura, mayor capacidad instalada y acumulación de activos (capitalización).

#### Responsabilidad social empresarial

Las empresas que ponen en práctica este concepto generan empleo de mejor calidad para los vecinos que trabajarán en sus instalaciones, colaboran con iniciativas sociales, culturales y de mejora del ornato, se preocupan por las condiciones de trabajo de sus empleados y la calidad de vida de sus familias. Esto significa que uno de los propósitos de toda pequeña empresa que busque competitividad sostenida consiste en asumir un nuevo papel y actitudes que la acerquen más a la realidad de su entorno local.

#### La distribución de los resultados del negocio

El tercer elemento de competitividad interna consiste en una filosofía empresarial que articula el crecimiento del negocio y el reconocimiento o la buena imagen

alcanzada por la empresa con el bienestar y el acceso a oportunidades de desarrollo de sus integrantes y colaboradores.

### **1.5 El modelo de la competitividad en México**

El Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas Competitivas (2011) promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados. Para esto se han establecido los principios del Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas Competitivas que son los siguientes:

#### Liderazgo Emprendedor

Caracterizado por la capacidad y voluntad para identificar oportunidades, asumir riesgos y concebir, organizar y administrar una empresa productiva que se distinga por su innovación en la propuesta de valor y sus capacidades diferenciadoras.

#### Enfoque Estratégico

La visión estratégica en las organizaciones es clave para establecer el rumbo, desarrollar planes a mediano plazo, fijar prioridades y establecer objetivos.

#### Logro de Resultados

El logro de las estrategias, objetivos y proyectos de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño.

#### Enfoque al Cliente

La orientación de la organización para responder a las necesidades de sus clientes y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.

#### Calidad de la Operación

La organización sustenta su operación en procesos de calidad sistematizados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias.

## Responsabilidad por la Gente

El personal de la organización es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el logro de los objetivos personales y organizacionales, el alto desempeño y la sustentabilidad.

## Impulso a la innovación

Las organizaciones competitivas favorecen una cultura de innovación que se refleja en sus modelos de negocio, procesos, alianzas, así como en sus productos y servicios, lo que les permite diferenciarse en los mercados y alcanzar la sustentabilidad económica, social y ecológica. La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.

## Construcción de Alianzas

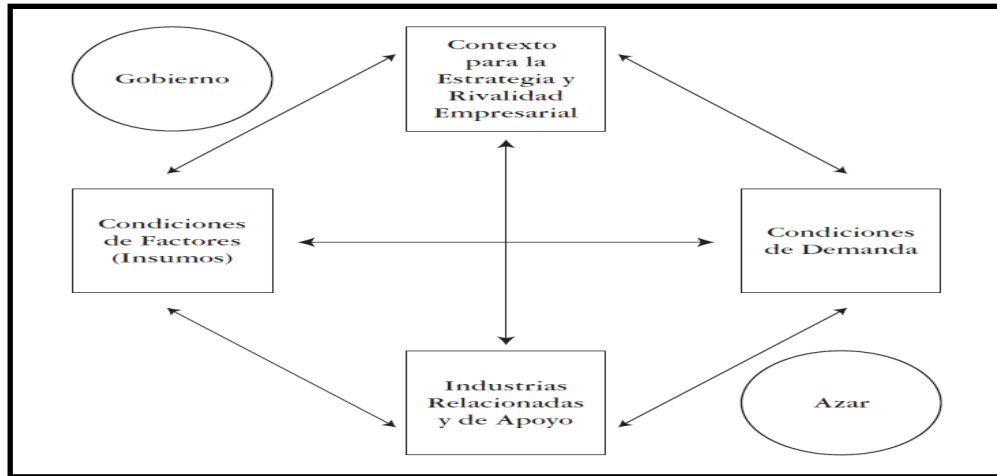
La organización desarrolla y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a desarrollar sus capacidades, asegurar el crecimiento y la sustentabilidad.

## Corresponsabilidad Social

El desarrollo sostenido de la organización se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con su personal y la sustentabilidad económica, social y ecológica.

La competitividad de las empresas ha sido analizada teóricamente por Porter en el llamado “Diamante de la Competitividad” en el que cuatro determinantes interrelacionados (condiciones de los factores de producción; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad, sectores conexos y de apoyo) y dos elementos exógenos (gobierno y azar) determinan el potencial competitivo de una empresa. Lombana y Rozas (2008).

Figura 2: Diamante de competitividad



Fuente: Porter, (2001)

Lombana (2008) afirma, la competitividad solo es razonable si se buscan puntos de referencia o comparaciones entre empresas. La competitividad no es un juego de suma cero en tanto que las empresas que ganan no necesariamente lo hacen a costa de empresas que pierden.

De acuerdo con la definición de competitividad que propone a las organizaciones como unidad de análisis, deberá hacerse una evaluación para determinar que se podría tomar en cuenta para evaluar si el potencial de su ventaja comparativa podría proyectarse a futuro como una competitividad sostenible. Se ha presentado un modelo en el que la competitividad es estático porque presenta las características en un tiempo dado, sin embargo se deberá acompañar de un estudio que incluya evaluaciones en distintos tiempos para lograr una competitividad sostenible.

Daft (2005) menciona las funciones que una organización debe de cumplir, entre las que se encuentra:

1. Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
2. Producir bienes y servicios con eficiencia

3. Facilitar la innovación
4. Utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras
5. Adaptarse e influir en un ambiente cambiante
6. Crea valor para los propietarios, clientes y empleados
7. Acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

Porter (2004) asevero que toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en sus actividades funcionales. Es necesario que las organizaciones cumplan con dichas funciones, con el fin de que estas lleven el rumbo que les han planeado y logren mejorar su eficiencia, productividad y competitividad.

El formular una estrategia competitiva consiste en relacionar claramente a la empresa con su ambiente (general y específico). Porter (2004) afirma cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades de la compañía...se aclaran los aspectos en los que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

La empresa está formada por un conjunto de elementos que se interrelacionan entre sí para lograr el objetivo en común, que de manera implícita se encuentra en el concepto de administración y es la eficiencia. La eficiencia nos conduce a la competitividad y para que esta se logre, es necesario retomar lo que Fernández, Montes, & Vázquez (1997) al respecto comentaron:

La existencia de complejas relaciones de complementariedad entre el diseño organizativo de la empresa y su entorno explica porque la sola voluntad de los directivos de introducir los cambios organizativos y estratégicos oportunos para mejorar la competitividad de las empresas

puede ser insuficiente si no se ve acompañada de modificaciones en la forma de trabajar de la misma o incluso de disponibilidad financiera autorizada por la alta gerencia.

La competitividad es una característica que la mayoría de las empresas considerarían deseable dentro de sus atributos, sin embargo aun cuando pueden existir diversos niveles de competitividad se puede afirmar que las empresas compiten en el mercado por sus productos o servicios. Sin embargo también es importante recalcar que el manejar efectivamente los recursos internos de la empresa (financieros, humanos, materiales y tecnológicos) sin duda favorecerá el nivel de competitividad.

## **Capítulo II**

### **Metodología**

#### **2.1 El escenario de estudio**

El valle de San Quintín está situado al sur del municipio de Ensenada, sus principales actividades económicas son la agricultura, pesca, acuacultura, pesca deportiva y actividades comerciales en general. De acuerdo a la Encuesta sociodemográfica y de migración en la región de San Quintín publicada por El Colegio de la Frontera Norte (COLEF) y el Consejo Estatal de Población de Baja California (CONEPO) en 2003, se registró una población total de 37,793 habitantes. Esta región según este estudio presenta un crecimiento poblacional más acelerado que el promedio estatal, ya que la tasa de crecimiento promedio anual de esta región es de 5.01%, mientras que a nivel estatal es de 4.1%.

Las actividades económicas que se realizan traen como consecuencia que el valle de San Quintín sea visitado por agentes empresariales, comerciales o turistas aumentando así la necesidad de servicios de alimentación. Por lo tanto se considera que a consecuencia de estas actividades económicas surge la demanda de este servicio para los restaurantes ubicados en el valle de San Quintín. Todo comensal espera recibir un servicio y producto de calidad.

Debido a lo anterior se identificó una problemática que consiste en responder la siguiente pregunta que guiará el desarrollo de este proyecto de investigación: ¿el clima organizacional tiene efecto en la competitividad de las empresas restauranteras ubicadas en el valle de San Quintín?, a su vez se fija el objetivo general de esta exploración, así como, una serie de objetivos específicos que fueron plasmados en una matriz metodológica con la finalidad de proyectar una mayor claridad entre los constructos clima organizacional y competitividad.

Otro componente del diseño o anteproyecto de investigación que se ha diseñado es el Cronograma de Actividades, también llamado Gráfico de Gantt, en honor a su inventor (Henry L. Gantt), en el cual se plasman y distribuyen en el tiempo, las actividades claves que requerirá el proceso de investigación abarcando en este

caso particular desde Enero 2012 a Junio de 2014. También se siguió un procedimiento (Anexo 4) para este proyecto. Posteriormente, se hizo una revisión de literatura con la finalidad de adquirir una visión más amplia del proyecto que se llevará a cabo, y también para conocer las estrategias que han utilizado otras personas en investigaciones parecidas.

## **2.2 Tipo de investigación**

La presente investigación científica de tipo descriptivo correlacional estará enfocada en conocer el impacto que tiene el clima organizacional en la competitividad de las empresas restauranteras situadas entre Camalú y El Rosario. El diseño de este trabajo será no experimental, de tipo transversal debido a que se recolectarán datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único. (Hernández, Fernández & Baptista, 2005). El propósito será describir las variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado.

Esta investigación tiene un marco espacial que está comprendido por las empresas restauranteras que se ubican entre el poblado de Camalú y El Rosario a las cuales se les identificó como la población, su marco temporal esta entre los años 2012-2013.

Marco Espacial:	Poblado Camalú a comunidad El Rosario.
Población:	Empresas restauranteras situadas en la zona geográfica de Camalú y El Rosario.
Muestra:	Determinada por el Teorema de Limite Central
Marco Temporal:	Años 2012-2014, de acuerdo al Cronograma de Actividades propuesto.

Analizar al total de la población puede resultar costoso por lo que se optará por determinar una muestra que se asemeje lo más posible a la población. La determinación de la muestra de esta investigación estará apoyada por el Teorema de Límite Central que indica que, en condiciones muy generales, garantiza una distribución normal cuando  $n$  es suficientemente grande. (Martínez & Marí, 2010). Se indica que se deben incluir al menos 30 (treinta) observaciones para asegurar que la media muestral siga la distribución normal.

Debido a que se realizó un sondeo físico de las empresas que se pueden considerar aptas para ser sondeadas se determinó que existen 95 elementos de los cuales se pretende evaluar a 30 ya que el número de participante de esta investigación se rigió por medio del teorema de límite central. Se agrupo la población por regiones geográficas y posteriormente de cada grupo se seleccionó a azar un 30 por ciento de cada subgrupo dando una muestra aproximada de 30 elementos.

### **2.3 El diseño de los instrumentos**

Con el objetivo de que esta investigación tuviera una fortaleza metodológica se realizó una entrevista que incluyo al menos 10 preguntas a uno de los empresarios y uno de los empleados a quienes se les considerará como expertos del área para efectos de esta investigación. Esta entrevista con expertos sirvió para obtener información relevante al objetivo de la investigación, a la claridad de las preguntas y el vocabulario utilizado.

Posteriormente se seleccionó a cinco empresas que se asemejaran lo más posible a la muestra, de ahí se aplicaron cuestionarios con la finalidad de conocer de primera mano las impresiones de los cuestionarios que se diseñaron el efecto clima organizacional y su relación con la competitividad y productividad de la empresa. Se diseñaron dos cuestionarios, uno para medir el clima organizacional, con un aproximado de 35 preguntas que fue diseñado de acuerdo a las dimensiones establecidas en la operacionalización de la variable y a su vez se

diseñó uno para los gerentes que incluye también 35 preguntas relacionadas con las dimensiones de la variable competitividad.

Después de la realización de la entrevista con los expertos, se diseñaron los cuestionarios para medir los constructos Clima Organizacional y Competitividad. Antes de su aplicación deberán ser validados con el coeficiente Alfa de Cronbach debido a que es un instrumento para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados (Oviedo & Campo, 2005).

Cuando se aplicaron a 5 empresas se logró obtener información válida y confiable para determinar la relación entre estas variables y validar esta prueba piloto con la ayuda del coeficiente Alfa de Cronbach y aplicar los cuestionarios al resto de la muestra seleccionada que fueron 30 empresas restauranteras conformadas cada una por un gerente y un trabajador.

#### **2.4 Criterios para seleccionar la muestra**

Teniendo como base la información publicada en el Periódico El Mexicano el día 31 de Enero de 2012 el cual indica que la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en la subdelegación de San Quintín cuenta con 50 miembros. De las empresas restauranteras que se encuentran en el área que delimita esta investigación se seleccionaron aquellas que cuenten con las siguientes características, por lo que el muestreo será no probabilístico debido a que en primer orden debe sujetarse a lo siguiente:

- Empresas que operan en local cerrado
- Un mínimo de 5 personas desempeñando sus labores
- Mínimo 2 años operando en la localidad

Con los criterios anteriores se realizó un censo para determinar el número de elementos de la población de restaurantes en el marco espacial de esta

investigación y poder realizar las entrevistas y cuestionarios necesarios; se encontró que en esta región hay 115 elementos de los cuales se tomara una muestra para recolectar los datos necesarios para esta investigación. (Anexo 5)

Para realizar lo anterior y determinar cuánto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de los ítems si se excluyera alguno, será necesario el apoyo del Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS) el cual habrá de determinar el valor de Alfa. A mayor valor de Alfa, mayor fiabilidad. El mayor valor teórico de Alfa es 1, y en general 0.80 se considera un valor aceptable. (García & Colaboradores, 2010). El empleo de este índice se ha popularizado debido a que constituye, la mayoría de las veces, un ahorro de recursos, su aplicación es práctica y evita riesgos innecesarios, como cuando ... no existe un patron de referencia por la naturaleza del concepto. (Oviedo & Campo en 2005).

El análisis que se realizó fue descriptivo porque buscaba identificar las características y/o dimensiones del clima organizacional y su descripción de cómo influyen en la competitividad de la empresa. Para la recolección preliminar de la información se utilizó la entrevista, otra técnica a utilizar en esta investigación fue la encuesta con el uso de los cuestionarios (Anexo 6 y Anexo 7) como instrumentos de investigación. Dicho instrumento estará elaborado con una serie de preguntas que cumplan preferentemente con las siguientes características, según lo afirma Hernández, Fernández & Baptista (2003):

- Las preguntas tienen que ser claras y comprensibles para los respondientes
- Las preguntas no deben incomodar al respondiente
- Las preguntas deben referirse a un solo aspecto o una relación lógica
- Las preguntas no deben inducir a respuestas
- El lenguaje utilizado en las preguntas debe ser apropiado para las características del respondiente.

Siguiendo las recomendaciones anteriores, se diseñó un cuestionario con un aproximado de 40 preguntas cerradas que fueron respondidas con escalas tipo Likert en donde el encuestado seleccionó la opción que consideró más apropiada. El diseño de los cuestionarios se basó en los indicadores que quedaron plasmados en la matriz metodológica debido a que se dimensionó cada constructo y a cada dimensión se le asignaron indicadores; entonces las preguntas del cuestionario se basaran en los indicadores que se pretenden medir.

Los cuestionarios se aplicaron a las personas que desempeñan labores en cada uno de los restaurantes seleccionados para pertenecer a la muestra de investigación. Se pudieron incluir cocineros, meseros, ayudantes, lavaplatos para medir el clima organizacional y para medir la competitividad se encuestó a los propietarios o gerentes de la empresa. Una herramienta para tratar la información obtenida fue por medio de SPSS. Una vez recolectada la información se aplicaron pruebas estadísticas como Anova One Way para determinar el efecto de una variable sobre la otra, en este caso el clima organizacional en la competitividad. También se utilizó el paquete estadístico SPSS para concentrar la información obtenida por medio de los cuestionarios y graficar, así como para realizar un análisis descriptivo de la información y poder concluir esta investigación.

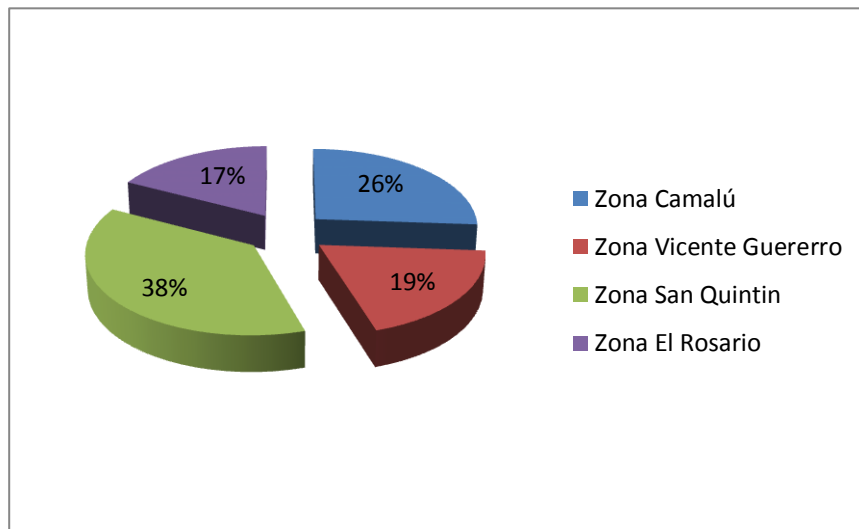
## Capítulo III

### Descripción e interpretación de los resultados

#### 3.1 Descripción de la población

Para la realización de esta investigación fue necesario obtener información de los restaurantes que operan en el valle de San Quintín y que cumplen con las condiciones especificadas en el capítulo anterior. Para lo cual se acudió en primera instancia a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados en su sección San Quintín que es representada por el Sr. Oscar Valdez Beltrán desde hace aproximadamente 3 años, al momento de acudir a entrevista esta persona afirmó no contar con una base de datos actualizada, por lo que se procedió a realizar una base de datos (Anexo 5). Dicha base se realizó en los meses de octubre y noviembre del año 2012 iniciando el conteo de norte a sur en las colonias representativas del valle que este caso fueron Camalú, Vicente Guerrero, San Quintín y el Rosario. Se encontraron quedaron ordenadas de la siguiente manera:

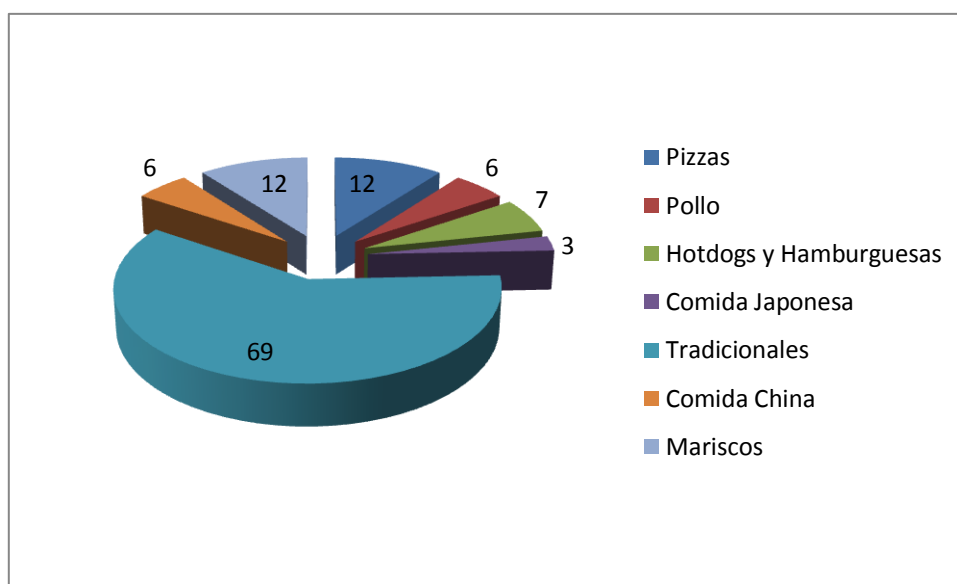
Figura 3: Población de Restaurantes



Fuente: Elaboración Propia (2013).

De los restaurantes encontrados en la zona geográfica seleccionada para esta investigación se encontró que la mayor cantidad se ubican en San Quintín, seguidos por aquellos que se han ubicado en Camalú y sus alrededores mientras que en Vicente Guerrero se ubican 22 y en la Delegación del Rosario destacan 20 mientras que su población es menor sin embargo por estar lejos de la mancha urbana han encontrado en el negocio de la comida una opción para desarrollar sus actividades económicas. En estas localidades existe una variedad de giros los cuales fueron clasificados de acuerdo al platillo que predomina en cada uno de los establecimientos; destacaron los restaurantes tradicionales mexicanos entre los que se encuentran cenadurías, platillos típicos, comidas llamadas normales así como loncherías y taquerías. Sin embargo también existen otros giros que fueron englobados en la siguiente figura.

Figura 4: Tipos de Restaurantes en la Zona



Fuente: Elaboración propia (2013).

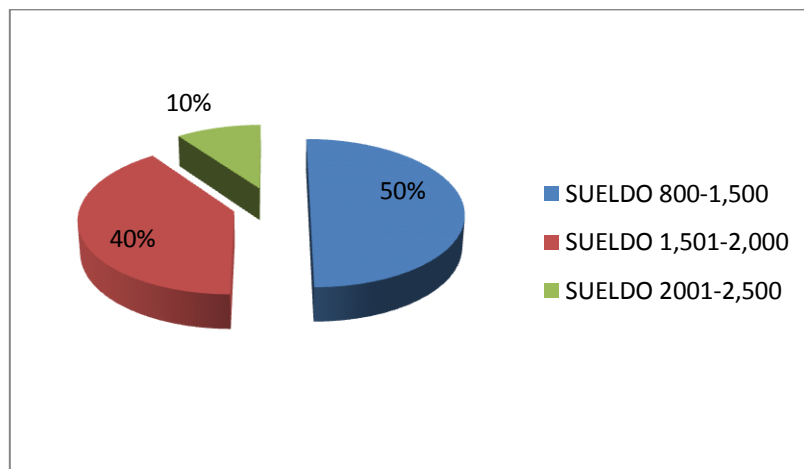
Una vez que se obtuvo la información anterior se realizaron encuestas que fueron previamente diseñadas y validadas para arrojar información confiable. Dichos instrumentos fueron aplicados a 30 gerentes que respondieron las preguntas

relacionadas con la competitividad, y además se aplicaron otras preguntas a 30 empleados con la finalidad de medir el clima organizacional.

### 3.2 Descripción de la muestra

Los participantes de esta investigación fueron los 30 gerentes o dueños, así como 30 empleados que pueden incluir meseros, cocineros, lavaplatos, cajeros, etc. Los empleados que desarrollan actividades diversas en los establecimientos participantes son mujeres en su mayoría debido a que solo se encontró un 17% de hombres laborando en este sector. Las edades de estos empleados van desde los 18 años hasta los 57, sin embargo un 47% se ubica entre los 18-27 años de edad, seguidos de los empleados entre 28 y 37 años.

Figura 5: Sueldo Semanal de los empleados

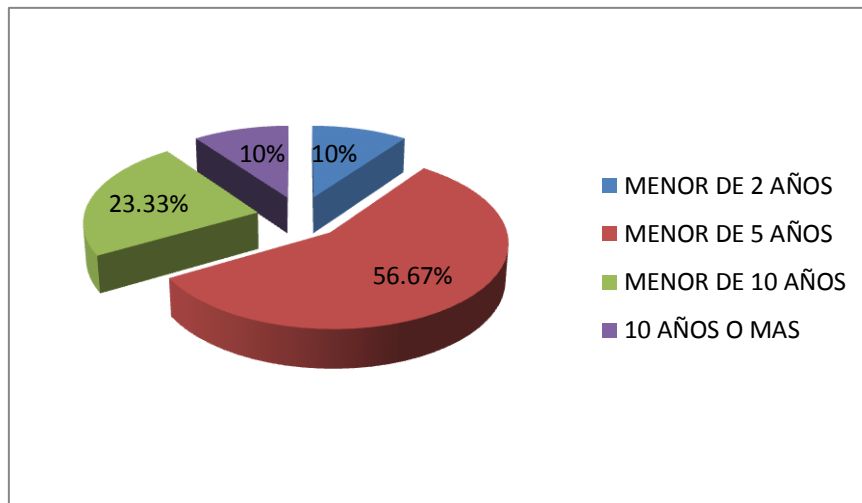


Fuente: Elaboración propia (2013).

Así mismo como lo muestra la Figura 5, la mitad de los empleados percibe un sueldo que oscila entre 800 y 1,500 pesos semanales, seguidos en un 40% por los empleados con sueldo de 1,501 pesos hasta 2,000 pesos y en último lugar por los empleados con sueldo de 2,001 hasta 2,501 pesos semanales y con 0% de porcentaje los empleados que ganan más de 2,501 pesos a la semana, los cuales no se muestran en la figura por no aportar ningún porcentaje del total de la

muestra. También se encontró que el 57% de los empleados tienen entre 2 y 5 años de antigüedad en el mismo puesto (ver Figura 6).

Figura 6: Antigüedad en el empleo



Fuente: Elaboración Propia (2013)

Las personas que realizan las actividades directivas en los restaurantes seleccionados fueron hombres en un 60% de los casos, la figura 5 muestra que el 60% de los restaurantes son dirigidos por personas del sexo masculino, y en un 40% por personas del sexo femenino, además de acuerdo a la Figura 7 se puede mencionar que la edad que predomina en el 37% de los gerentes es entre los 48 y 57 años de edad, seguidos con un 27% por personas mayores de 58 años, en tercer lugar dirigen las personas con edad entre los 38 y 47 años de edad, seguidos por gerentes de edad entre los 28 y 37 años de edad, quedando en último lugar la edad de 18 y 27 años de edad con solo un 3.33% de participación en la gerencia de los restaurantes participantes.

Figura 7: Edad de los gerentes

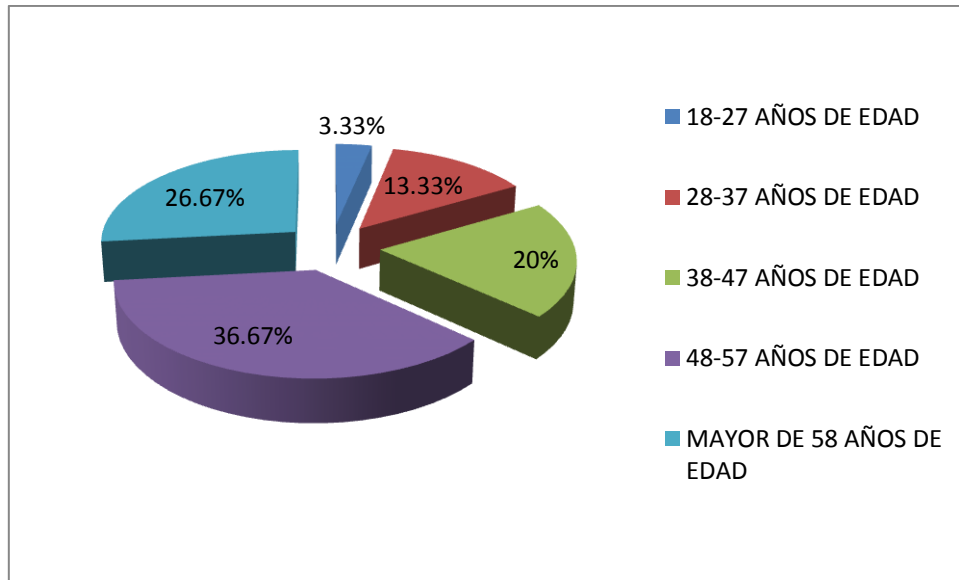


Figura: Elaboración Propia (2013).

Así mismo en los datos obtenidos se encontró que la antigüedad que tienen los gerentes en su empleo es menor de 10 años, se identificó además el tiempo diario que permanecen los gerentes, encargados o dueños del restaurante encontrándose que un 43% de los gerentes permanece la mayoría de su día laboral en el negocio, seguidos por gerentes que pasan medio día en el restaurante y en último lugar los gerentes que están el negocio por menos de 4 horas diarias.

### 3.3 Descripción de las variables de estudio por dimensión y por pregunta

Las variables estudiadas en este proyecto son el clima organizacional y la competitividad. Como ya se ha indicado anteriormente dichas variables fueron divididas en dimensiones para poder ser evaluadas (Anexos 2 y 3). Por lo tanto los instrumentos incluyeron las siguientes variables. En la variable independiente se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones:

VARIABLE	DIMENSIONES
CLIMA ORGANIZACIONAL	LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN
	RELACIONES DE TRABAJO
	OPORTUNIDADES
	LABORALES
	RIESGOS Y TOMA DE
	DECISIONES
	TOLERANCIA AL CONFLICTO
	SISTEMA DE
REMUNERACIÓN	

**En la dimensión de liderazgo y motivación se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Considera usted que su jefe es competente?

¿Recibe explicaciones por parte de sus superiores sobre la forma en que debe usted hacer su trabajo?

¿Con que frecuencia es informado sobre los cambios que se harán en la empresa?

¿Qué tanto confía en que su jefe le informará sobre los logros de la empresa?

¿Su jefe alguna promueve actitudes positivas entre los trabajadores del restaurante?

¿Ha recibido algún premio o reconocimiento por realizar su trabajo de manera exitosa?

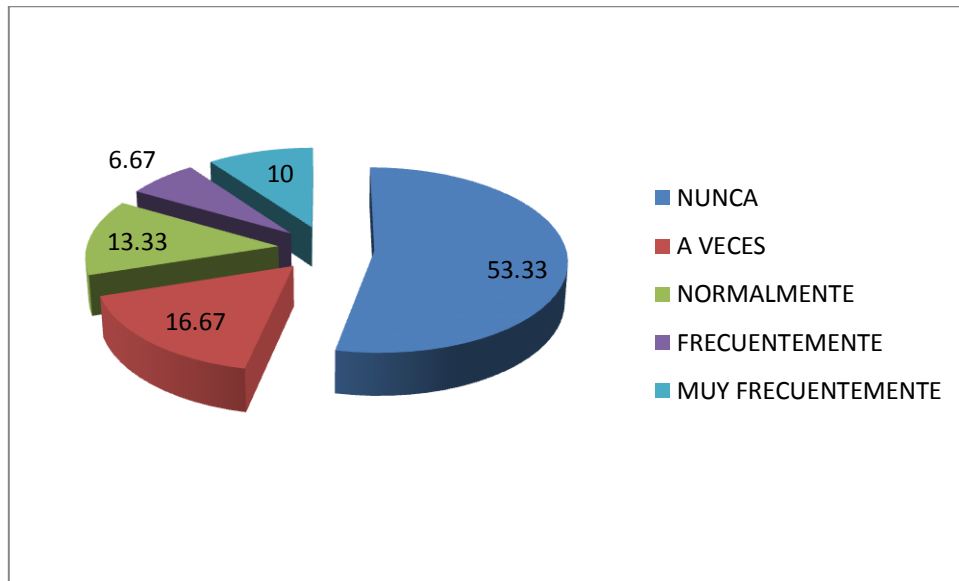
¿Existe en su empresa la confianza para expresar sus ideas u opiniones?

De las preguntas anteriores el 63% de las personas creen en la competencia de su jefe, mientras que solo un 53% personas afirman recibir explicaciones de su jefe al momento en el que se le delegan actividades, las personas que representan menos del 50 % afirman a veces recibir informes de los cambios que ésta

planeando la empresa. En cuanto a la comunicación vertical el 63% afirma que si la empresa logra sus objetivos ellos serán informados y un 57% informa que su jefe frecuentemente promueve actitudes positivas en sus trabajadores. Casi un 55% afirma que nunca recibe ningún tipo de premio no económico por realizar su trabajo de manera exitosa (ver Figura 8) así como tampoco se tiene la confianza para expresar libremente sus ideas u opiniones.

De acuerdo a esta información se puede apreciar que los empleados desarrollan sus actividades con un nivel bajo de motivación y un nivel medio de liderazgo puesto que ellos si confían en sus superiores, sin embargo, las empresas no se ha tomado en cuenta lo que afirmó Fiedler (1967, citado por Koontz, 2004) en cuanto a que el desempeño de la organización depende del liderazgo y de los atributos de líder. Por lo que sería importante que considere modificar la percepción de los trabajadores en cuanto al liderazgo de sus gerentes ya que de ahí es un punto de partida para que se fortalezca este nivel y puedan apreciarse mayores índices de motivación, ya que según los empleado no hay ningún tipo de motivación por parte de la gerencia con lo que se puede afirmar que tampoco se ha tomado en cuenta lo que Stoner & Freeman (1996) afirman en el sentido de que motivación puede llegar a canalizar y orientar la conducta del empleado en un sentido específico y comprometido con la organización.

Figura 8: Grafico de frecuencia de incentivos



Fuente: Elaboración Propia (2013).

**En la dimensión de relación de trabajo se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Existe integración y cooperación entre los miembros del restaurante?

¿Cómo se siente usted con relación a la empresa?

¿Está usted identificado con la filosofía de la empresa?

¿Estaría dispuesto a alargar su jornada de trabajo cuando la empresa lo considere necesario?

¿Existe un ambiente de confianza y tranquilidad entre los compañeros?

¿Con qué frecuencia se trabaja en equipo?

El 70% de los empleados encuestados manifiesta que si existe integración y buen nivel de cooperación entre los miembros de su restaurante, lo cual es un factor importante para la empresa. Además un 57% de los empleados se siente importante con relación a la empresa es decir percibe que su empleo aporta al logro de los objetivos de la empresa. Mientras que la mayoría de todos los empleados participantes está identificado con la filosofía de la empresa lo cual plasma el sentido de pertenencia a la institución. La mayoría de los empleados

manifiesta que hay ambiente de confianza y tranquilidad entre sus iguales además que un 43% opina que en su empresa frecuentemente se trabaja en equipo.

La organización debe orientar su cultura a la creación de capacidades para las relaciones interpersonales como una competencia esencial para la organización y estimular la capacidad del trabajo en equipo como una capacidad necesaria para sostener una ventaja competitiva. Es básico crear en la cultura organizacional una cohesión que promueva la cooperación interna por encima del individualismo y elimine barreras entre funciones y áreas de la organización. Martin & Suarez (2006, citando a Alien y Meyer, 1990).

Sin embargo, un dato resaltante es que la mayoría de los empleados no estaría dispuesta a alargar su jornada de trabajo.

**En la dimensión de oportunidades laborales se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Usted cree firmemente que si a la empresa le va bien usted tendrá algún beneficio?

¿Está de acuerdo que en esta empresa a mayor esfuerzo mejor oportunidad para ascender de puesto?

¿Está usted de acuerdo en las políticas para ascender al personal de la empresa?

¿Qué tan frecuente es la contratación de empleados para puestos nuevos?

Solo un 27% de los encuestados afirma creer que sus beneficios aumentarían si a la empresa le va bien, mientras que entre la mayoría de los empleados hay una visión clara de que los ascensos en la empresa no están relacionados con un mayor esfuerzo sino con otros factores no especificados. La mayoría de los empleados está de acuerdo en que casi no existen vacantes en los restaurantes lo cual demuestra estabilidad en el empleo y la retención que presentan las empresas ya que si no hay vacantes es mejor para los empleados cuidar su

empleo y aceptar las condiciones que prevalecen en el ambiente de trabajo, aun cuando este tenga una percepción no agradable completamente.

**En la dimensión de Riesgos y Toma de decisiones se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿La empresa toma en cuenta las iniciativas de los trabajadores y las lleva a cabo?

¿Los empleados de éste restaurante suelen improvisar acciones con el deseo de que las cosas salgan bien al momento de atender al cliente?

¿Qué tanto considera que la empresa toma en cuenta su opinión sobre la forma de desarrollar

el trabajo?

¿Considera que son justas las decisiones que se toman en la empresa?

¿Suelen ocurrir en su empresa frecuentemente situaciones inesperadas?

La mayoría de los empleados afirma que nunca o casi nunca se toman en cuenta las iniciativas de los empleados, lo cual podría en determinado momento disminuir el interés por participar en las actividades de la empresa logrando a futuro una apatía en la empresa en la cual desarrolla sus actividades. Existen porcentajes equilibrados que pudieran afirmar que en la mitad de los restaurantes los empleados suelen improvisar actividades con la finalidad de satisfacer al cliente y esto deje en los comensales una experiencia satisfactoria. Sin embargo a estos resultados se le aúna el hecho de que un 30% afirma que la empresa si le toma en cuenta, pero el otro 30% afirma que la gerencia no le toma en cuenta para nada. Con lo que un 43% de los empleados afirma que en la empresa las decisiones que se toman sean justas le beneficien o no a él. Se mantiene un ambiente muy estable.

**En la dimensión de Tolerancia al conflicto se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Se siente usted inseguro con relación a su desempeño cuando no es supervisado de manera regular?

¿Ha tenido alguna vez dudas sobre la forma en que debe realizar sus actividades diarias o eventuales?

¿Considera usted que la empresa resuelve los conflictos de manera adecuada?

¿Sus compañeros en la empresa aceptan a sus compañeros tal y como son?

¿En mi empresa puedo expresar lo que yo pienso de mi jefe, sin temor a represalias?

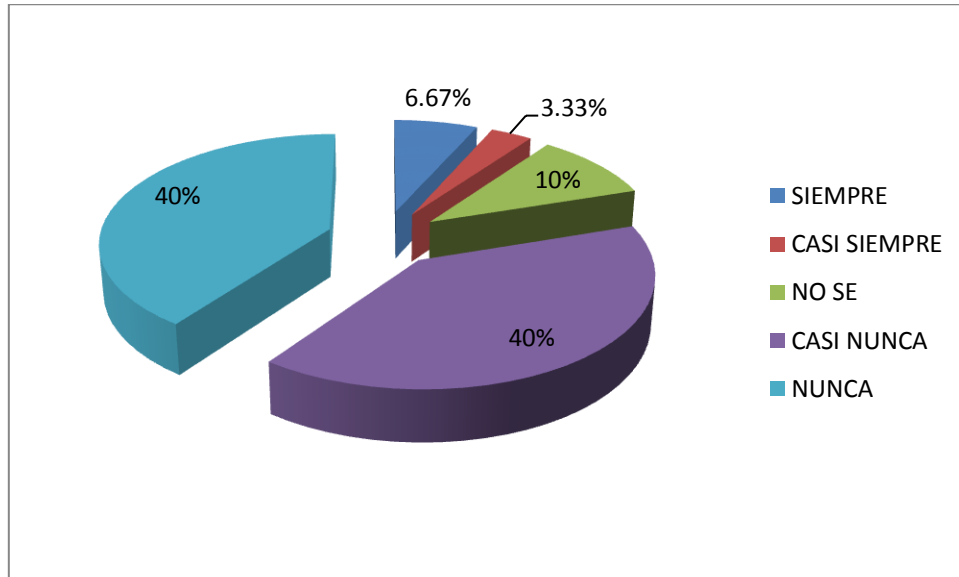
¿Me siento seguro al informar cuando se ha causado algún problema en mi empresa?

¿En su trabajo puede expresar sus frustraciones en el trabajo?

Un 60% de los empleados afirma sentirse inseguro al realizar sus actividades sin la presencia o supervisión de su superior, aunque pudiera considerarse que es cuestión de fomentar la seguridad en sí mismo pues un 80% de los encuestados manifestó no necesitar asesoría de sus superiores para realizar sus actividades de manera cotidiana (ver Figura 9). Así mismo casi un 60% de los empleados manifiesta ser tolerante ante los diferentes tipos de personalidad y procedimientos de sus compañeros, sin embargo en cuanto a la gerencia un 33% afirma que nunca se puede expresar las frustraciones de su trabajo a sus jefes sin temor a represalias y un 23% prefirió abstenerse de cualquier inclinación. Sin embargo para efectos del proceso de trabajo si existe confianza para expresar cuando se ha cometido algún error en su día laboral. Esta información permite conocer que aun cuando en otra dimensión se apreció que el ambiente entre sus iguales era favorable, aquí queda claro que entre empleados-gerencia si hay una diferencia significativa de integración lo cual hasta cierto punto es un fenómeno natural entre los niveles gerenciales y que es necesario trabajar posteriormente en

recomendaciones ya que se debe establecer un programa de fortalecimiento de actividades.

Figura 9: Autonomía en las actividades



Fuente: Elaboración propia (2013).

**En la dimensión de Sistema de remuneración se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Con el sueldo que percibe alcanza a satisfacer sus necesidades básicas?

¿Considera que el salario que recibe por su trabajo es lo justo?

¿Está de acuerdo con la forma de repartir las propinas?

¿Cree que el sueldo de su empresa es mejor que en otros restaurantes?

¿Este restaurante tiene bonos por productividad que me permiten ganar más?

¿El sistema de salarios y beneficios adicionales beneficia a cada empleado de forma justa?

Un 50% afirma que el salario que percibe es insuficiente para satisfacer sus necesidades básicas y no pueden afirmar estar de acuerdo con la forma de repartir las propinas entre los empleados. Sin embargo creen que en todos los restaurantes el sueldo es similar lo cual pudiera en determinado momento ser un factor que le da fuerza a la retención de personal. Manifiestan además que las propinas en especial es un factor muy importante dentro de sus ganancias semanales lo cual es justo para los empleados. De acuerdo a Alonso (2004) el objetivo principal de los incentivos es motivar el desempeño y que a su vez favorezca la satisfacción de los empleados al desarrollar sus actividades dentro de la empresa.

**En la variable dependiente se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones:**

VARIABLE	DIMENSIONES
COMPETITIVIDAD	LOGRO DE OBJETIVOS
	PRODUCTIVIDAD
	RETENCIÓN DE PERSONAL
	INNOVACIÓN
	ENFOQUE AL CLIENTE
	CALIDAD EN LAS
	OPERACIONES

**En la dimensión de Logro de objetivos se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Los empleados están informados de las metas de la empresa?

¿En este restaurante se suele poner metas?

¿Se hace todo lo posible por cumplir las metas propuestas?

¿Se informa al empleado sobre el avance de trabajo en el cumplimiento de la meta?

¿En este restaurante generalmente siempre se cumple lo que se planea?

¿Si alguna vez no ha cumplido su meta, ha analizado por qué no se logró?

Un 60% de los restaurantes afirman trabajar por metas y un 75% de los gerentes afirma que los empleados siempre están enterados de los planes y objetivos de la empresa lo cual beneficia la comunicación vertical en los establecimientos.

Más de la mitad de la gerencia afirma hacer todo lo posible por el cumplimiento de los objetivos propuestos incluso mantener informados paso a paso a los empleados sobre el avance que se está teniendo pues los empleados son parte de la empresa y deben estar informados tal y como lo afirma Ortega & Cabrera (2001) cuando el empleado recibe mayores responsabilidades y se le mantiene informado puede tomar decisiones que aumentan la rentabilidad de la empresa así como obtener beneficios personales a través del cumplimiento de las mismas. Además se afirmó que en un 90 % de los casos las metas llegan a ser alcanzadas

**En la dimensión de Productividad se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Considera que los ingresos de esta empresa pudieran mejorarse si los empleados fueran mejores?

¿Se realizan eventos especiales en fechas conmemorativas con la finalidad de aumentar las ventas?

¿Qué porcentaje de los ingresos de su negocio considera que dedica a los gastos de su restaurante (Agua, luz, nómina, teléfono)?

¿Qué porcentaje de los ingresos de su negocio considera que dedica a la compra de mercancías?

¿Usted cree que es posible reducir sus costos y gastos?

¿Generalmente busca los mejores precios aunque implique consultar a varios proveedores primeramente?

La gerencia considera que pudieran aumentar sus ventas si sus empleados fueran más competitivos lo cual indudablemente hace notar que desde la percepción gerencial la falta de capacitación se ha hecho sentir, ya que desde su punto de vista ellos como gerencia de manera constante están realizando eventos conmemorativos que despierten el nivel de ventas del establecimiento como por ejemplo posadas, buffet mexicanos, celebración del amor y la amistad, etc. Esta aportación es importante ya que será importante crear un programa de capacitación hacia ambos participantes. De acuerdo a Valenzuela & Colaboradores (2013):

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual, como consecuencia de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas. La capacitación mejora los niveles de desempeño y es considerada como un factor de competitividad en el mercado actual. (pag.1260).

Sin embargo un 53% afirma que de sus ingresos más de la mitad se gasta en compra de mercancías, aun cuando les queda la inquietud de reducir sus costos aunque implique consultar a varios proveedores antes de hacer sus compras.

**En la dimensión de Retención de personal se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Los empleados que han contratado le han resultado estables?

¿Cuánto tiempo de manera aproximada tienen sus empleados trabajando con usted?

¿Cada cuánto realiza actividades que le permita saber si sus empleados están satisfechos con su puesto y con su sueldo?

¿Usted considera que los empleados de éste restaurante podrían mejorarse de acuerdo a las ventas del negocio?

¿El ambiente laboral en este lugar es agradable?

Un 63% de los gerentes está de acuerdo en que sus empleados le han resultado muy estables lo cual ha sido favorecedor para el restaurante. Peralta (2007, citando a Álvarez de Mon, 2001) El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad o membresía por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita. Compromiso como proceso de identificación y de creencia acerca de la importancia de su labor y la necesidad y utilidad de las funciones que realiza en el trabajo (pág. 89). Sin embargo esa estabilidad no rebasa los 6 años trabajando en la empresa pero están de acuerdo en que si al restaurante le fuera mejor económicamente a los empleados también les aumentaría sus beneficios. Un 46% de los gerentes perciben el ambiente como desagradable lo cual es contradictorio a lo que los empleados manifestaron, sin embargo, hay que recordar que son las dos caras de la moneda ya que los empleado lo percibieron favorable pero solo entre sus iguales y desfavorable con los gerentes.

**En la dimensión de Innovación se incluyeron las siguientes preguntas:**

¿Se ha implementado nuevos platillos al menú del restaurante en los últimos seis meses?

¿Se cambia la decoración del restaurante de acuerdo al calendario y sus fechas conmemorativas?

¿Existe una relación entre el menú y las fechas del calendario?

¿Está de acuerdo que en este restaurante los procesos administrativos se han ido actualizando conforme a la tecnología?

¿Está de acuerdo que en este restaurante los procesos en la cocina se han ido modernizando conforme a la tecnología?

Un 56% de los gerentes afirma que en los últimos 6 meses sus menús han permanecido intactos en cuanto a innovación de platillos en la carta tradicional. Un 73% de los gerentes afirman que la decoración y los platillos conmemorativos si se modifican de acuerdo a la fecha. En la cocina y los procesos no se han actualizado conforme a la tecnología. La información obtenida permite afirmar que la gerencia considera no estar realizando actividades de innovación lo cual no es un factor benéfico para el crecimiento de la empresa (Porter, 2009).

**En la dimensión de enfoque al cliente se incluyeron las siguientes preguntas:**

- ¿Se toman en cuenta las quejas de los clientes?
- ¿Para fijar un precio considera la capacidad económica de sus clientes?
- ¿En este restaurante cualquier comensal es importante?
- ¿Existe preferencia por sus clientes frecuentes?
- ¿Qué tan seguido lo visitan esos "clientes frecuentes"?
- ¿Los platillos no incluidos en el menú pueden ser modificados por el cliente?
- ¿Se preparan platillos no incluidos en el menú, cuando éstos son solicitados por un cliente?

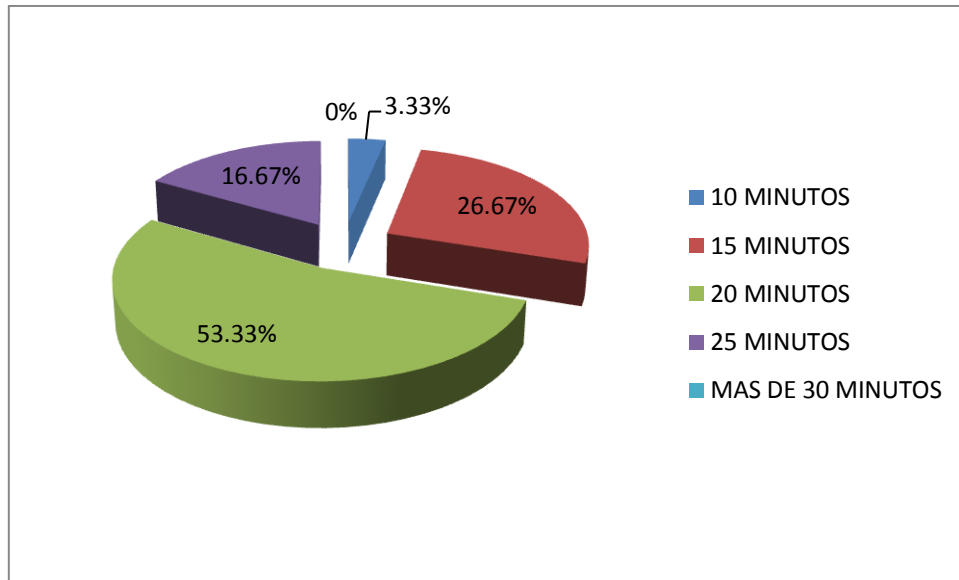
Los gerentes están atentos es a las quejas de los clientes y en especial según lo manifiestan un 60% de la gerencia por esos clientes frecuentes que suelen visitarlos mínimo 3 veces a la semana. En cuanto a las propuestas de platillos se han vuelto conservadores y aceptan poco las propuestas de los clientes para incluirlas en su menú definitivo ya la mayoría de la gerencia también suele tomar en cuenta la capacidad económica de sus clientes.

**En la dimensión de calidad en las operaciones se incluyeron las siguientes preguntas:**

- ¿Cuál es el tiempo de espera de un cliente para recibir su platillo?
- ¿Las instalaciones internas son las adecuadas para el restaurante?
- ¿Las instalaciones externas son las adecuadas para el restaurante?
- ¿Los utensilios de este restaurante son desechados frecuentemente?
- ¿Los empleados realizan su trabajo sin perder el tiempo?
- ¿De manera constante se realizan mejoras a las instalaciones en donde se atiende al cliente?
- ¿Considera que un comensal exigente y con gustos específicos puede quedar satisfecho con los platillos y el servicio de éste restaurante?

La gerencia considera que en sus restaurantes el tiempo de espera es de 20 minutos o menos (ver figura 10). Un 67 % de la gerencia encuestada considera que su establecimiento cuenta con instalaciones internas adecuadas y solo un 40% afirma un sentido positivo para sus instalaciones exteriores. En cuanto a sus utensilios la mayoría afirma que son conservados por mucho tiempo. Además un alto porcentaje de la gerencia piensa que sus empleados pierden el tiempo al momento de realizar sus actividades. En cuanto a los clientes la gerencia opina que no se le hacen muchas modificaciones al espacio público y que no saben si un comensal muy exigente pudiera quedar satisfecho con sus productos y servicios, lo cual arroja un desconocimiento de su entorno general y entorno específico.

**Figura 12: Tiempo de espera del platillo**



**Fuente: Elaboración propia (2013).**

### 3.4 Descripción de las variables de estudio por dimensiones

#### LIDERAZGO Y MOTIVACIÓN

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Bajo	10	33.3	33.3	33.3
Medio	11	36.7	36.7	70.0
Alto	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Se encontró dentro de la dimensión Liderazgo y Motivación que un 30% de los restaurantes tiene un índice alto. Mientras que un 37% tiene un nivel medio y un 33% mantiene un bajo índice de Motivación y Liderazgo.

## RELACIONES DE TRABAJO

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malas	7	23.3	23.3	23.3
	Regulares	10	33.3	33.3	56.7
	Buenas	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Se identificó que un 23% de los restaurantes tienen malas relaciones de trabajo, mientras que un 33% vive relaciones de trabajo regulares y una mayoría del 43% presenta buenas relaciones de trabajo en su empleo.

## OPORTUNIDADES LABORALES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	13	43.3	43.3	43.3
	Medio	7	23.3	23.3	66.7
	Alto	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Dentro de la variable de oportunidades laborales se ha identificado que un alto índice de los encuestados afirma que en su empleo hay un bajo índice de oportunidades laborales, mientras que un 33% afirma que en el restaurante donde trabaja hay un nivel alto de oportunidades laborales y solo un 23% afirma que hay un nivel medio de oportunidades laborales.

## RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	33.3	33.3	33.3
	Medio	10	33.3	33.3	66.7
	Alto	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Dentro de esta categoría se encontró que una frecuencia equitativa dentro de los rangos bajo, medio y alto para los riesgos y toma de decisiones de la empresa la cual resultado de investigar que tanto se arriesga la empresa para enfrentar nuevos retos.

## TOLERANCIA AL CONFLICTO Y RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	33.3	33.3	33.3
	Medio	11	36.7	36.7	70.0
	Alto	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

En relación al índice de tolerancia al conflicto y la responsabilidad de cada empleado para realizar sus actividades se encontró que un 30% presenta un alto índice de tolerancia, seguidos por un 33% que tienen baja tolerancia y un 37% que tiene un nivel de tolerancia medio.

## SISTEMA DE REMUNERACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	14	46.7	46.7	46.7
	Regular	6	20.0	20.0	66.7
	Bueno	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

La variable de Sistema de Remuneración presenta una mayoría del 47% que considera que el sistema de remuneración es malo en su empresa, un 33% que afirma que es bueno y 20% que considera que es regular la forma en como obtiene su sueldo.

#### LOGRO DE OBJETIVOS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	6	20.0	20.0	20.0
	Medio	17	56.7	56.7	76.7
	Bueno	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

En el variable logro de objetivos se encontró que un 57% considera que en término medio se logran los objetivos, seguidos por 23% que considera que los objetivos se logran en un término bueno, así como un 20% que considera que el logro de objetivos es malo.

#### PRODUCTIVIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	21	70.0	70.0	70.0
	Medio	7	23.3	23.3	93.3
	Alto	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

Dentro de la variable productividad un 70% reporta un bajo índice de productividad, y un 23% reporta un nivel medio de productividad, mientras que solo un 7% de los gerentes reporta altos índices de productividad.

## RETENCIÓN DE PERSONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	10	33.3	33.3	33.3
	Medio	10	33.3	33.3	66.7
	Alto	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

En relación a la capacidad de retener personal los porcentajes fueron equitativos.

## INNOVACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	11	36.7	36.7	36.7
	Medio	12	40.0	40.0	76.7
	Alto	7	23.3	23.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

En relación a la innovación un 40% reporta un nivel medio de Innovación, un 37% reporta un nivel bajo de innovación y un 23% reporta un alto nivel de innovación.

## ENFOQUE AL CLIENTE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	9	30.0	30.0	30.0
	Medio	13	43.3	43.3	73.3
	Alto	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

La frecuencia de enfoque al cliente reporta un 43% de nivel medio en servicios enfocados en el cliente, un 30% reporta un nivel bajo de enfoque al cliente y un 27% reporta un alto índice de enfoque al cliente.

## CALIDAD DE LAS OPERACIONES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	12	40.0	40.0
	Medio	10	33.3	73.3
	Alto	8	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0

En relación a la variable de Calidad de las Operaciones un 40% de los gerentes reporta un bajo índice de calidad de las operaciones, un 33% reporta un nivel medio de calidad de las operaciones y un 27% reporta un alto índice de calidad en las operaciones que se realizan en su restaurante.

### 3.5 Analisis inferencial: Anova one way

En esta investigación se identificaron variables de estudio, dentro de las cuales una de ellas se consideró como variable dependiente y otra como independiente. A su vez cada una de ellas fue dimensionada quedando de la siguiente manera:

<b>Dimensiones</b>		
<b>Variable independiente</b>	Clima organizacional	Liderazgo, Relaciones de trabajo, oportunidades laborales, Riesgos y toma de decisiones, Tolerancia al conflicto y responsabilidad individual, así como el Sistema de remuneración.
<b>Variable Dependiente</b>	Competitividad	Logro de objetivos, Productividad, Rotación de personal, innovación, Enfoque al cliente, así como calidad en las operaciones.

Las dimensiones anteriormente mencionadas fueron incluidas en el instrumento de investigación que se aplicó en los restaurantes que cumplieron con las características necesarias para ser participantes en esta investigación y analizadas con el programa estadístico para las ciencias sociales versión 15.0 para Windows y se seleccionó un análisis de varianza (ANOVA) de un factor que sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa. La información obtenida se presenta a continuación y fue tratada de acuerdo a los objetivos específicos y el objetivo general de esta investigación.

Para el objetivo específico número uno que consiste en conocer si el liderazgo influye en el logro de objetivos de la empresa se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en el logro de objetivos dependiendo del tipo de liderazgo que ejercen los gerentes de la empresa (alto-medio-bajo) ( $F(2, 27)=8.161$ ,  $P=.002$ , consultar Tabla 2). La prueba post hoc “que indica que entre que grupos existen diferencias” muestra diferencias entre el nivel bajo de liderazgo de la empresas y aquellos que reportaron medio y alto liderazgo (ver Tabla 3).

El análisis de los promedios o medias muestra que las empresas que cuentan con un alto liderazgo tienen el mayor logro de objetivos en su empresas ( $M=4.22$ ,  $D.E.= 0.35$ ), seguidos de aquellas que tienen un liderazgo promedio ( $M=4.07$ ,  $D.E.=.20$ ) mientras que el más bajo logro de objetivos fue manifestado por las empresas que tienen un bajo liderazgo ( $M=3.75$ ,  $D.E.=0.22$ ). Estos datos permiten aceptar la hipótesis que indica que el liderazgo de los gerentes y el apoyo a los empleados influye en el logro de los objetivos.

## TABLA 1. DESCRIPTIVOS

LOGRO\_OBJETIVOS\_COMPETITIVIDAD

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Bajo	10	3.7500	.22567	.07136	3.5886	3.9114	3.33	4.00
Medio	11	4.0758	.20226	.06098	3.9399	4.2116	3.83	4.33
Alto	9	4.2222	.35355	.11785	3.9505	4.4940	3.50	4.67
Total	30	4.0111	.32144	.05869	3.8911	4.1311	3.33	4.67

## TABLA 2. ANOVA

LOGRO\_OBJETIVOS\_COMPETITIVIDAD

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	1.129	2	.564	8.161	.002
Intra-grupos	1.867	27	.069		
Total	2.996	29			

## TABLA 3. COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable dependiente: LOGRO\_OBJETIVOS\_COMPETITIVIDAD

Bonferroni

(I)	(J)	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
LIDERAZGO_MO TIVACION3G	LIDERAZG O_MOTIVA CION3G	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior
Bajo	Medio	-.32576(*)	.11491	.026	-.6191	-.0325
	Alto	-.47222(*)	.12084	.002	-.7807	-.1638
Medio	Bajo	.32576(*)	.11491	.026	.0325	.6191
	Alto	-.14646	.11821	.678	-.4482	.1552
Alto	Bajo	.47222(*)	.12084	.002	.1638	.7807
	Medio	.14646	.11821	.678	-.1552	.4482

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Para el objetivo específico número dos que consiste en definir si las relaciones favorables influyen en la productividad se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en la productividad de una empresa debido a que está influenciada por la clase de relaciones de trabajo que cada restaurante posee (alto-medio-bajo) ( $F(27)=6.295$ ,  $P=.006$ , consultar Tabla 5). La prueba post hoc indicó diferencias entre el nivel bajo de relaciones de trabajo y aquellos restaurantes que reportaron medio y alto nivel de relaciones de trabajo (ver Tabla 6).

El análisis de los promedios o medias muestra que las empresas que cuentan con un alto nivel de relaciones de trabajo tienen el mayor nivel de productividad en su empresas ( $M=3.52$ ,  $D.E.=0.57$ ), seguidos de aquellas que tienen unas relaciones de trabajo promedio ( $M=3.51$ ,  $D.E.=.61$ ) mientras que el más el nivel más bajo productividad fue obtenido por las empresas que tienen un nivel bajo de relaciones de trabajo ( $M=2.50$ ,  $D.E.=0.88$ ). Estos datos permiten aceptar la hipótesis que indica que relaciones de trabajo favorables contribuyen a una mayor productividad.

#### TABLA 4. DESCRIPTIVOS

##### PRODUCTIVIDAD\_COMPETITIVIDAD

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Bajo	7	2.5000	.88715	.33531	1.6795	3.3205	1.50	3.83
Medio	10	3.5167	.61086	.19317	3.0797	3.9536	2.17	4.17
Alto	13	3.5256	.57271	.15884	3.1796	3.8717	2.33	4.33
Total	30	3.2833	.77947	.14231	2.9923	3.5744	1.50	4.33

## TABLA 5. ANOVA

PRODUCTIVIDAD\_COMPETITIVIDAD

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	5.603	2	2.801	6.295	.006
Intra-grupos	12.016	27	.445		
Total	17.619	29			

## TABLA 6. COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable dependiente: PRODUCTIVIDAD\_COMPETITIVIDAD

Bonferroni

(I)	(J)	Diferencia de medias (I-J)	Error típico			Sig.	Intervalo de confianza al 95%
			Límite inferior	Límite superior	Límite inferior		
Bajo	Medio	-1.01667(*)	.32876	.014	-1.8558	-1.1775	
	Alto	-1.02564(*)	.31275	.009	-1.8239	-.2274	
Medio	Bajo	1.01667(*)	.32876	.014	.1775	1.8558	
	Alto	-.00897	.28061	1.000	-.7252	.7073	
Alto	Bajo	1.02564(*)	.31275	.009	.2274	1.8239	
	Medio	.00897	.28061	1.000	-.7073	.7252	

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Para el objetivo específico número tres que consiste en Determinar si mejores oportunidades laborales influyen en una mayor retención de personal se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en la retención de los trabajadores de un restaurante debido a que está influenciada por las oportunidades de trabajo que se aprecian en cada restaurante (altas-medias-bajas) ( $F(27)=9.29$ ,  $P=.001$ , consultar Tabla 8). La prueba de comparaciones múltiples indicó diferencias entre el nivel bajo de oportunidades laborales y aquellos restaurantes que reportaron alto nivel de relaciones de trabajo, así como

con el nivel medio y el nivel alto (ver Tabla 9). El análisis de los promedios o medias muestra que las empresas que cuentan con un alto nivel de oportunidades laborales tienen el mayor nivel de retención de personal (M=3.73, D.E.= 0.68), seguidos de aquellas que tienen unas oportunidades laborales promedio (M=2.88, D.E.=.68) mientras que el más el nivel más bajo de retención de personal fue obtenido por las empresas que tienen un nivel bajo de oportunidades laborales (M=2.55, D.E.=0.61). Estos datos permiten afirmar la hipótesis que indica que mejores oportunidades laborales retienen a los trabajadores en su empresa.

### TABLA 7. DESCRIPTIVOS

RETENCION DE PERSONAL COMPETITIVIDAD

	N	Desviación			Intervalo de confianza		Mínimo	Máximo
		Media	típica	Error típico	para la media al 95%			
		Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior		
Bajas	13	2.5538	.61727	.17120	2.1808	2.9269	1.60	3.60
Medias	7	2.8857	.68173	.25767	2.2552	3.5162	1.60	3.80
Altas	10	3.7300	.68646	.21708	3.2389	4.2211	2.50	4.80
Total	30	3.0233	.82198	.15007	2.7164	3.3303	1.60	4.80

### TABLA 8. ANOVA

RETENCION DE PERSONAL COMPETITIVIDAD

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	7.992	2	3.996	9.299	.001
Intra-grupos	11.602	27	.430		
Total	19.594	29			

## TABLA 9. COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable dependiente: RETENCION DE PERSONAL COMPETITIVIDAD

Bonferroni

(I)	(J)	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
OPORTUN_LA BORALES_CL IMA3G	OPORTUN_LA BORALES_CLI MA3G				Límite inferior	Límite superior
Bajas	Medias	-.33187	.30731	.869	-1.1163	.4525
	Altas	-1.17615(*)	.27572	.001	-1.8799	-.4724
Medias	Bajas	.33187	.30731	.869	-.4525	1.1163
	Altas	-.84429(*)	.32304	.043	-1.6688	-.0197
Altas	Bajas	1.17615(*)	.27572	.001	.4724	1.8799
	Medias	.84429(*)	.32304	.043	.0197	1.6688

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Para el objetivo específico número cuatro que consiste en conocer si los riesgos y la toma de decisiones influyen en la innovación empresarial se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en nivel de innovación dependiendo del nivel de riesgo y toma de decisiones que ejercen los gerentes o dueños del restaurante (alto-medio-bajo) ( $F(27)=27.44$ ,  $P=.000$ , consultar Tabla 2). La prueba de comparaciones múltiples muestra diferencias entre el bajo nivel de riesgos y toma de decisiones que toman los gerentes y aquellos que reportaron medio y alto nivel de riesgos (ver Tabla 12). El análisis de los promedios o medias muestra que las empresas que cuentan con un alto nivel de riesgos y toma de decisiones tienen el mayor nivel de innovación en su empresas ( $M=4.22$ ,  $D.E.=0.43$ ), seguidos de aquellas que tienen un nivel de riesgo medio ( $M=3.16$ ,  $D.E.=.42$ ) mientras que el más bajo nivel de innovación fue obtenido por las empresas que tienen un bajo nivel de riesgos ( $M=2.26$ ,  $D.E.=0.42$ ). Estos datos

permiten afirmar que el nivel de riesgo adoptado y la toma de decisiones influyen en el grado de innovación del restaurante con lo cual queda aceptada la hipótesis particular.

**TABLA 10. DESCRIPTIVOS**

INNOVACION\_COMPETITIVIDAD

	N	Media	Desviación	Error	Intervalo de confianza		Mínimo	Máximo
			típica	típico	para la media al 95%			
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Bajo	10	2.2600	.42216	.13350	1.9580	2.5620	1.80	3.20
Medio	10	3.1600	.42999	.13597	2.8524	3.4676	2.20	3.60
Alto	10	3.6600	.43256	.13679	3.3506	3.9694	3.20	4.60
Total	30	3.0267	.71964	.13139	2.7579	3.2954	1.80	4.60

**TABLA 11. ANOVA**

INNOVACION\_COMPETITIVIDAD

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	10.067	2	5.033	27.443	.000
Intra-grupos	4.952	27	.183		
Total	15.019	29			

## TABLA 12. COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable dependiente: INNOVACIÓN\_COMPETITIVIDAD

Bonferroni

(I)	(J)	Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
					Límite inferior	Límite superior
RIESGOS_DE NES_CLIMA3G	RIESGOS_DE CISIONES_C					
	LIMA3G					
Bajo	Medio	-.90000(*)	.19152	.000	-1.3889	-.4111
	Alto	-1.40000(*)	.19152	.000	-1.8889	-.9111
Medio	Bajo	.90000(*)	.19152	.000	.4111	1.3889
	Alto	-.50000(*)	.19152	.044	-.9889	-.0111
Alto	Bajo	1.40000(*)	.19152	.000	.9111	1.8889
	Medio	.50000(*)	.19152	.044	.0111	.9889

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Para el objetivo específico número cinco que consiste en Determinar si la tolerancia al conflicto y la responsabilidad individual influyen en el enfoque al cliente se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en nivel del servicio enfocado al cliente dependiendo del nivel tolerancia al conflicto y la responsabilidad individual que tenga cada empleado del restaurante (alto-medio-bajo) ( $F(27)=16.85$ ,  $P=.000$ , consultar Tabla 14). La prueba de comparaciones múltiples muestra diferencias entre el bajo nivel de tolerancia al conflicto que toman los gerentes y aquellos que reportaron alto nivel de tolerancia al conflicto, así como entre el nivel alto y bajo (ver Tabla 15). El análisis de los promedios o medias muestra que las empresas que cuentan con un alto nivel de tolerancia al conflicto tienen el mayor nivel de enfoque al cliente en su restaurante ( $M=4.01$ ,  $D.E.=0.43$ ), seguidos de aquellas que tienen un nivel de tolerancia medio ( $M=3.46$ ,  $D.E.=.26$ ) mientras que el más bajo nivel de enfoque al cliente fue obtenido por las empresas que tienen un bajo nivel tolerancia al conflicto ( $M=3.10$ ,

D.E.=0.33). Estos datos permiten afirmar que se acepta la hipótesis que indica que el nivel tolerancia al conflicto y la responsabilidad individual de los empleados influyen en el grado de servicio o enfoque al cliente.

### TABLA 13. DESCRIPTIVOS

#### ENFOQUE AL CLIENTE COMPETITIVIDAD

	N	Media	Desviació	Error	Intervalo de confianza		Mínimo	Máximo
			n típica	típico	para la media al 95%			
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Bajo	10	3.1000	.33705	.10659	2.8589	3.3411	2.57	3.71
Medio	11	3.4675	.26412	.07963	3.2901	3.6450	3.14	4.00
Alto	9	4.0159	.43121	.14374	3.6844	4.3473	3.29	4.71
Total	30	3.5095	.49867	.09104	3.3233	3.6957	2.57	4.71

### TABLA 14. ANOVA

#### ENFOQUE AL CLIENTE COMPETITIVIDAD

	Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	4.004	2	2.002	16.852	.000
Intra-grupos	3.208	27	.119		
Total	7.212	29			

### TABLA 15. COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable dependiente: ENFOQUE AL CLIENTE COMPETITIVIDAD

Bonferroni

(l)	(j)	Diferencia de medias (i-j)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%		
Tolerancia_c onflicto_clim a3g	Tolerancia_c onflicto_clim a3g		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior
Bajo	Medio	-.36753	.15060	.065	-.7519	.0169	

	Alto	-.91587(*)	.15837	.000	-1.3201	-.5117
Medio	Bajo	.36753	.15060	.065	-.0169	.7519
	Alto	-.54834(*)	.15492	.004	-.9438	-.1529
Alto	Bajo	.91587(*)	.15837	.000	.5117	1.3201
	Medio	.54834(*)	.15492	.004	.1529	.9438

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Para el objetivo específico número seis que consiste en Conocer si el sistema de remuneraciones influye en la calidad de las operaciones de la empresa se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en la calidad de las operaciones dependiendo del tipo de sistema de remuneraciones que tenga cada empleado del restaurante (bueno, medio, malo) ( $F(27)=10.04$ ,  $P=.001$ , consultar Tabla 17). La prueba de comparaciones múltiples muestra diferencias entre el mal sistema de remuneraciones que otorgan los restaurantes y aquellos que reportaron buen sistema de remuneración, así como entre el nivel bueno y el nivel medio (ver Tabla 18). El análisis de los promedios o medias muestra que las empresas que cuentan con un buen sistema de remuneraciones tienen el mayor nivel de calidad en las operaciones ( $M=3.71$ ,  $D.E.=0.42$ ), seguidos de aquellas que tienen un nivel de remuneraciones medio ( $M=3.14$ ,  $D.E.=.23$ ) mientras que el más bajo nivel de calidad en las operaciones fue obtenido por las empresas que tienen un mal sistema de remuneración ( $M=2.93$ ,  $D.E.=0.47$ ). Estos datos permiten afirmar la hipótesis que indica que el tipo de sistema de remuneración para los empleados influye en el grado de calidad de las operaciones.

## TABLA 16. DESCRIPTIVOS

### CALIDAD\_OPERACIONES\_COMPETITIVIDAD

	N	Media	Desviación típica	Error típico	Intervalo de confianza para la media al 95%		Mínimo	Máximo
					Límite inferior	Límite superior		
Malo	14	2.9388	.47119	.12593	2.6667	3.2108	2.00	3.86
Medio	6	3.1429	.23905	.09759	2.8920	3.3937	2.86	3.43

Bueno	10	3.7143	.42592	.13469	3.4096	4.0190	3.00	4.29
Total	30	3.2381	.53759	.09815	3.0374	3.4388	2.00	4.29

## TABLA 17. ANOVA

CALIDAD\_OPERACIONES\_COMPETITIVIDAD

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	3.576	2	1.788	10.049	.001
Intra-grupos	4.805	27	.178		
Total	8.381	29			

## TABLA 18. COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable dependiente: CALIDAD\_OPERACIONES\_COMPETITIVIDAD

Bonferroni

(i)	(j)	Diferencia de medias (i-j)	Error típico	Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
Sist_remu neracion_c lima3g	Sist_remu neracion_c lima3g	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior
Malo	Medio	-.20408	.20584	.991	-.7295	.3213
	Bueno	-.77551(*)	.17466	.000	-1.2213	-.3297
Medio	Malo	.20408	.20584	.991	-.3213	.7295
	Bueno	-.57143(*)	.21784	.042	-1.1275	-.0154
Bueno	Malo	.77551(*)	.17466	.000	.3297	1.2213
	Medio	.57143(*)	.21784	.042	.0154	1.1275

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

Para el objetivo general de esta investigación que consiste en conocer si el clima organizacional es un factor para lograr la competitividad en el sector restaurantero

del valle de San Quintin se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en competitividad de la empresa dependiendo del nivel del clima organizacional que tenga cada restaurante (bueno, medio, malo) ( $F(27)=40.48$ ,  $P=.000$ , consultar Tabla 20). La prueba de comparaciones múltiples muestra diferencias entre todos los niveles de clima organizacional (ver Tabla 21). El análisis de los promedios o medias muestra que las empresas que cuentan buen clima organizacional tienen el mayor nivel de competitividad ( $M=3.75$ ,  $D.E.=0.22$ ), seguidos de aquellas que tienen un nivel de clima organizacional medio ( $M=3.34$ ,  $D.E.=.07$ ) mientras que el más bajo nivel de competitividad fue obtenido por las empresas que tienen un mal clima organizacional ( $M=2.94$ ,  $D.E.=0.24$ ). Estos datos permiten afirmar que el clima organizacional de los restaurantes influye en la competitividad de los mismos lo cual comprueba la hipótesis principal.

**TABLA 19. DESCRIPTIVOS**

COMPETITIVIDAD

	N	Desviación		Intervalo de confianza para					
		Media	típica	Error típico		la media al 95%		Mínimo	Máximo
		Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Malo	10	2.9465	.24797	.07842	2.7691	3.1239	2.56	3.30	
Medio	10	3.3462	.07933	.02509	3.2894	3.4029	3.18	3.45	
Bueno	10	3.7533	.22979	.07267	3.5890	3.9177	3.52	4.27	
Total	30	3.3487	.38686	.07063	3.2042	3.4931	2.56	4.27	

**TABLA 20. ANOVA**

COMPETITIVIDAD

	Suma de	gl	Media	F	Sig.
	cuadrados		cuadrática		
Inter-grupos	3.255	2	1.627	40.489	.000
Intra-grupos	1.085	27	.040		
Total	4.340	29			

## COMPARACIONES MÚLTIPLES

Variable dependiente: COMPETITIVIDAD

Bonferroni

(I) CLIMA_ORGANIZA CIONAL_3G	(J) CLIMA_ORG ANIZACION AL_3G	Diferencia de medias (I-J)	Error típico		Sig.	Intervalo de confianza al 95%	
			Límite inferior	Límite superior		Límite inferior	Límite superior
Malo	Medio	-.39968(*)	.08966	.000	-.6285	-.1708	
	Bueno	-.80683(*)	.08966	.000	-1.0357	-.5780	
Medio	Malo	.39968(*)	.08966	.000	.1708	.6285	
	Bueno	-.40714(*)	.08966	.000	-.6360	-.1783	
Bueno	Malo	.80683(*)	.08966	.000	.5780	1.0357	
	Medio	.40714(*)	.08966	.000	.1783	.6360	

\* La diferencia de medias es significativa al nivel .05.

## **Conclusiones**

Esta investigación se realizó con la finalidad de conocer cómo influye el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores y como estos a su vez favorecen a que los restaurantes del valle de San Quintín se vuelvan cada día más competitivos. Para lo cual se aplicaron dos tipos de cuestionarios, uno para los empleados con la finalidad de conocer como es el ambiente en el cual desarrollan sus actividades que a su vez se relaciona con la competitividad para lograr conocer la influencia entre las variables.

Se encontró que los empleados se esforzarán más en la realización de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa dependiendo del tipo de liderazgo que ejerzan sus superiores. En el caso de los restaurantes en San Quintín se encontró que el nivel de liderazgo es aceptable por los empleados por lo tanto la mayoría de los restaurantes cumple con las metas que se establecen, y que a su vez es favorable para el futuro crecimiento de la empresa.

Además se identificó que si los empleados perciben relaciones de trabajo favorables tenderán a trabajar en equipo y aumentar la productividad del restaurante e influir en su nivel de competitividad. En lo referente a conocer si entre mejores oportunidades perciban los empleado mayor será el índice de retención de personal se precisó que las empresas con mayor posibilidad de ascender o ganar más tienen mayor estabilidad laboral. Para los gerentes es muy importante satisfacer los paladares de sus clientes por lo tanto se demostró que entre mayor es la libertad en cuanto a la toma de decisiones de los empleados mayor son las propuestas para que el restaurante innove.

Con relación a conocer si el nivel de tolerancia al conflicto en la empresa influye en el servicio y por lo tanto favorecer la satisfacción del cliente, se encontró que cuando los empleados son tolerantes pueden mejorar con gusto la atención al comensal.

En cuanto al sistema de remuneraciones se concluyó que influye directamente en la calidad de las operaciones de la empresa, por lo tanto si el empleado percibe que su salario es justo podrá favorecer la eficacia en sus tareas.

Por lo tanto, se concluye afirmando que si existe una influencia entre el clima laboral y el nivel de competitividad de los restaurantes en el valle de San Quintin con lo cual se aceptó la hipótesis principal planteada al inicio de esta investigación, dejando claro que se apreció una relación directa entre las variables ya que si una aumenta la otra también y viceversa; además se recomienda que los restauranteros del valle pongan especial cuidado a la forma en cómo se dirigen con los empleados dado que ellos son parte primordial en su empresa y que fomenten siempre la resolución de conflictos bajo el precepto ganar-ganar para que perduren mejores relaciones favorables que aunadas a un programa de actividades recreativas extra laborales pueda influenciar en el nivel de retención y de manera directa en la imagen y competitividad del restaurante.

## Anexos

## Anexo 1. Matriz Metodológica

<b>Objetivo general:</b>	Determinar si el clima organizacional es un factor para lograr la competitividad en el sector restauranero del valle de San Quintín.					
<b>Hipótesis principal:</b>	El clima organizacional es un factor para lograr la competitividad en el sector restauranero del valle de San Quintín.					
<b>Variable independiente:</b>	El clima organizacional					
<b>Variable dependiente:</b>	Competitividad					
<b>Preguntas de investigación:</b>	¿Influye el liderazgo de los gerentes y el apoyo a los empleados en el logro de los objetivos de la organización?	¿Las relaciones de trabajo favorables contribuyen a una mayor productividad?	¿Mejoras oportunidades laborales influyen en la relación de personal?	¿Los riesgos y la toma de decisiones influyen en que la empresa se oriente a la innovación?	¿La tolerancia al conflicto y la responsabilidad individual influyen de manera directa al enfoque al cliente?	¿El sistema de remuneración de los empleados influye con la calidad de las operaciones?
<b>Hipótesis particulares:</b>	El liderazgo de los gerentes y el apoyo a los empleados influye en el logro de los objetivos.	Las relaciones favorables contribuyen a una mayor productividad.	Mejoras oportunidades laborales retienen a los trabajadores en su empresa.	Los riesgos y la toma de decisiones influyen a que la empresa se oriente a la innovación.	La tolerancia y la responsabilidad influyen para atender mejor al cliente.	El sistema de remuneración de los empleados influye con la calidad de las operaciones.
<b>Objetivos específicos:</b>	Determinar la influencia del liderazgo y el apoyo a los empleados en el logro de los objetivos de la empresa.	Definir si las relaciones favorables contribuyen a una mayor productividad.	Determinar la influencia de mejores oportunidades laborales y mayor retención personal.	Conocer si los riesgos y la toma de decisiones se asocian a la innovación empresarial.	Determinar si la tolerancia al conflicto y la responsabilidad individual influyen al enfoque al cliente.	Determinar si existe influencia entre el sistema de remuneraciones y la calidad de las operaciones de la empresa.
<b>Dimensiones dependientes:</b>	Liderazgo	Relaciones de trabajo	Oportunidades laborales	Riesgos y toma de decisiones	Tolerancia al conflicto y responsabilidad individual	Sistema de remuneración
<b>Dimensiones independientes:</b>	Logro de objetivos	Productividad	Rotación de personal	Innovación	Enfoque al cliente	Calidad de las operaciones

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2. Operacionalización de variable independiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta
Clima Organizacional "un conjunto de características medibles que los miembros puedan percibir directa o indirectamente en el ambiente de trabajo", Litwin (1968, citado Zhang 2010)	Liderazgo. Capacidad de influir en las personas. Robbins (2009).	Sensible a las necesidades de los seguidores.	7
		Transmitir optimismo y entusiasmo a los empleados	1, 4, 5, 6
		Motivación	2, 3
	Relaciones de trabajo favorable. (se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros)	Aprecio por los compañeros de trabajo	8
		Cooperación	9, 10,
		Trabajo en equipo	11, 12, 13
	Oportunidades laborales. Tendencia positiva en relación a un mejor trabajo. Robbins (2007)	Creación de nuevos empleos	17
		Ascensos	16
		Tendencias positivas	14, 15
	Riesgos y toma de decisiones (Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo). Litwin y Stringer (1968)	Eventos no comunes	19, 22
		Decisiones adecuadas	20, 21
		Actividades de previsión	18
	Tolerancia al conflicto (Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones). Litwin y Stringer (1968)	Forma de solución de conflictos	25, 29
	Responsabilidad individual (Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.) Litwin y Stringer (1968)	Tolerancia a diferencias individuales	26, 27, 28
	Remuneración (Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho). Litwin y Stringer (1968)	Cumplimiento de los actividades específicas en tiempo y forma Supervisión	24 23
	Satisfacción	30, 31, 35	
	Sueldos en la competencia	33	
	Formas de pago	32, 34	

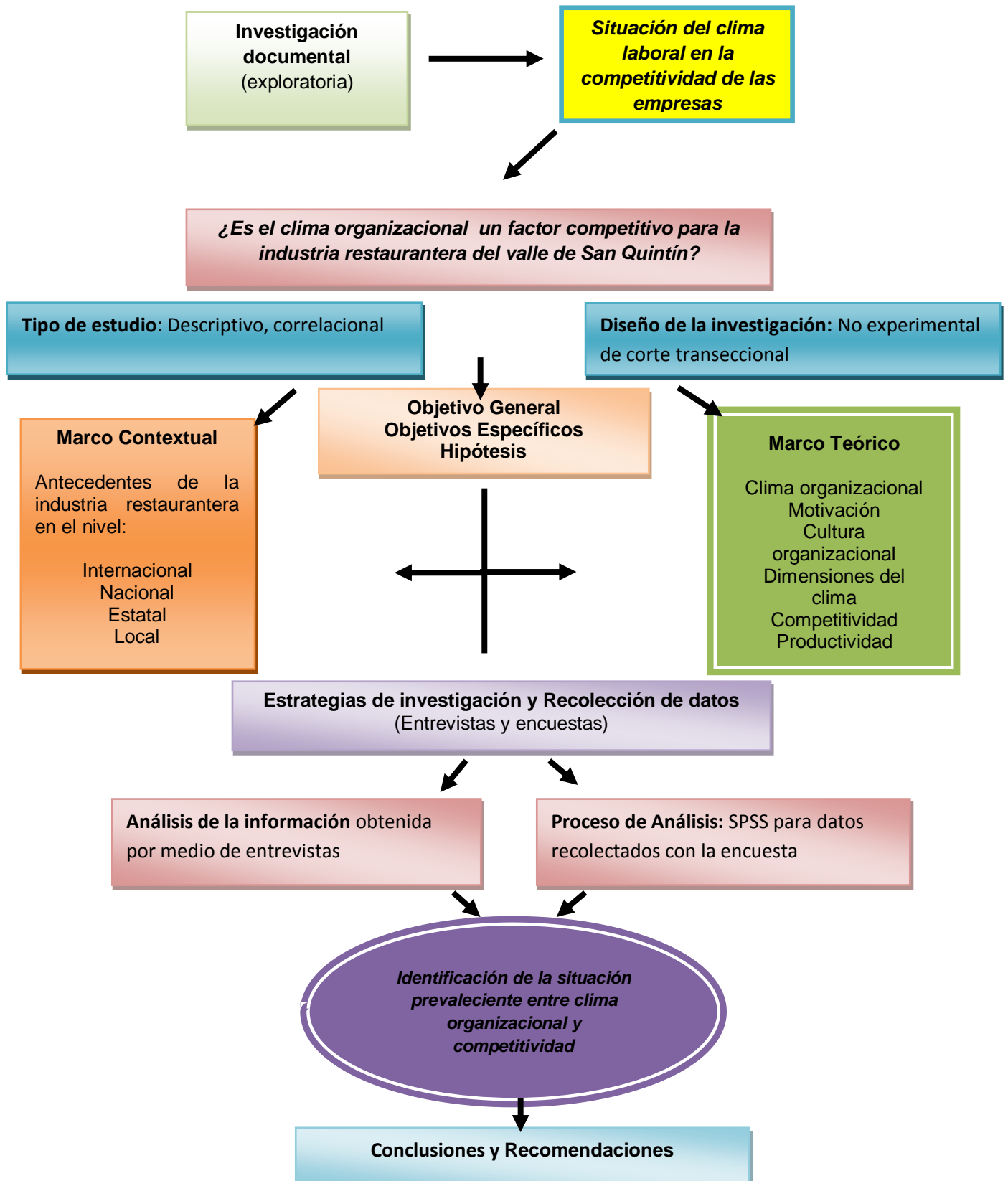
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3. Operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta	
<b>Competitividad</b> Es la capacidad de las empresas para generar y al mismo tiempo estar expuesto a la competencia. Audrone (2010).	<b>Logro de objetivos:</b> Son los resultados esperados para individuos, grupos u organizaciones. Robbins (2007)	Fijación de metas Evaluación de metas	1, 2, 3 4, 5, 6	
	<b>Productividad:</b> La relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin. Klein (1965).	Ingresos Costos Gastos	7, 8, 10, 11 9, 12	
	<b>Rotación de personal:</b> Es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa. Stonner (1996)	Estabilidad de los empleados Antigüedad de los empleados	13 14	
	<b>Innovación:</b> el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Drucker (1985).	Actividades que promueven la afiliación al trabajo Nuevos productos Nuevos servicios Nuevos productos y servicios	15, 16, 17 18 19, 20 21, 22	
	<b>Enfoque al cliente:</b> La orientación de la organización para responder a las necesidades de sus clientes y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores. Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas Competitivas (2011)	Atención de quejas Productos que responden a las necesidades del cliente Actividades de atención al cliente	23 24, 27, 28	
	<b>Calidad de las operaciones:</b> La organización sustenta su operación en procesos de calidad sistematizados y confiables que facilitan la	Productos defectuosos Adecuación de las instalaciones	33, 35 31, 32	

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 4. Esquema metodológico



## Anexo 5. Inventario físico de la población

Restaurantes, fondas, taquerías, cenadurías, pizzerías ubicadas en el tramo poblado de Camalú hasta El Rosario, B.C.

(Población total=115)

### Camalú

1	Lonchería Camalú
2	Taquería El Tata
3	Taquería Gisel
4	Lonchería Polita
5	Restaurante Baja 2000
6	Hamburguesas Mi Casita
7	Restaurante Bahía De Lobos
8	Pollería Ramírez
9	Restaurante La Cueva Del Pirata
10	Lonchería Sinaloa
11	Pollería Lalos
12	Taquería El Güero
13	El Pollo Loco
14	Cenaduría Lidia
15	Cenaduría Cuquis
16	Cenaduría La Buena
17	Hamburguesas Y Hot Dogs El Chino
18	Tacos Varios Gloria
19	Lonchería Ana´S
20	Lonchería Camalú
21	Restaurante Papas And Beans
22	Restaurante La Tapatía
23	Tacos La Güera

24	Hamburguesas La Especial
25	Birrieria Sinaloa
26	Hot Dogs Layos
27	Pizzas Tukos
28	Pizzas La Rapidito
29	Lonchería Aristiga
30	Café Paty

**Santa Fé De Braulio Maldonado, Vicente Guerrero, Ej. Emiliano Zapata,  
Poblano Chulavista.**

1	Comida China De Santa Fe
2	Miyako Sushi
3	Cocina Yireh
4	Pollo Express
5	Lonchería Paty
6	Tacos El Pollo Loco
7	Teriyaki
8	Asadero El Torito
9	Posada Don Diego
10	Restaurante Doña Chuy
11	Bistro
12	Café Mikazza
13	Tikos Pizza
14	Tooginos Pizza
15	Pizza California
16	Pizza Jaz
17	Posada Don Diego
18	Restaurante Baja Fiesta
19	Restaurante La Misión

20	Asadero Tierra Caliente
21	Tacos Poblanos
22	Comida China

**Col. Las Flores, San Quintin, Ej. Nvo. Mexicali, Ampl. Nuevo Mexicali, Colonia  
Cachanilla.**

1	Restaurante Muelle 30
2	Restaurante Santa Isabel
3	Restaurante Bar Quintin
4	Birrieria La Michoacana
5	Birrieria Las 3 Palmas
6	Tacos Jalisco
7	Birrieria Pomposo
8	Tacos De Guisado La Cali
9	Restaurante Tazz
10	Sushi La Cali
11	Restaurante La Villa De San Quintin
12	Restaurante Bar Quintin
13	Tortas Tijuana
14	Comida Estilo Sinaloa
15	Birria La Michoacana
16	Pollos Lalos
17	Tacos Los Poblanos
18	Tooginos Pizza
19	La Misión
20	Hot Dogs California
21	Pizzas Baja
22	Restaurante Milien
23	Taz Pizza

24	Palapa De Mariscos
25	Restaurante Callejitas

**Col. Lázaro Cárdenas, Ejido Nuevo Baja California, Ampliación Colonia  
Lázaro Cárdenas, Ej. Raúl Sánchez Díaz.**

1	Comida China Soldados
2	Lonchería Atrás De La Joya
3	Restaurante De Comida China De La Cárdenas
4	Pizzas Avigal
5	Pizzas Taz
6	Mariscos Sánchez Díaz
7	Pizza Freds
8	Comida China Lázaro Cárdenas

**Ejido El Papalote, Los Pinos, Ej. Nva. Odisea.**

1	Restaurante Jardines Baja
2	Restaurante Eddies
3	Restaurante El Molino Viejo
4	Restaurante Misión Santa María
5	Burritos La Esquina
6	Taquería Parcela 12
7	La Casita De Piedra
8	Birrieria Gómez
9	Comida La Michoacana
10	Comida Yolanda

### Poblado El Rosario, B.C.

1	Restaurante Baja Best
2	Restaurante El Metate
3	Restaurante Hotel Azul
4	Restaurante El Faro
5	Restaurante El Grullense
6	Restaurante Mama Espinoza
7	Taquería La Misión
8	Taquería El Rosario
9	Taquería Wence
10	Taquería El Poblano
11	Taquería Corona
12	Birrieria Tuercas
13	Fonda La Pasadita
14	Hot Dogs Jaibos
15	Fonda La Urraca
16	Desayunos Los Pinos
17	Antojitos Mexicanos Mi Casita
18	Mariscos El Tiburón
19	Snack El Sauzalito
20	Snack El Parque

## Anexo 6. Cuestionario para evaluar el clima organizacional

### CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA LABORAL

Instrucciones: Emplee un lápiz o pluma para contestar el siguiente cuestionario. Al hacerlo piense en la situación que usted vive en la empresa, en este cuestionario no hay respuestas correctas o incorrectas Únicamente refleja su opinión personal.

**POR FAVOR SUBRAYE LA OPCIÓN QUE SE ADAPTE A SU REALIDAD.**

#### LIDERAZGO Y MOTIVACION

- 1.- ¿Considera usted que su jefe es competente?  
a) Muy en desacuerdo      b) En desacuerdo      c) No se      d) De acuerdo      e) Muy de acuerdo
- 2.- ¿Recibe explicaciones por parte de sus superiores sobre la forma en que debe usted hacer su trabajo?  
a) Nunca      b) A veces      c) Normal      d) Frecuente      e) Muy frecuente
- 3.- ¿Con que frecuencia es informado sobre los cambios que se harán en la empresa?  
a) Nunca      b) A veces      c) Normal      d) Frecuente      e) Muy frecuente
- 4.- ¿Qué tanto confía en que su jefe le informará sobre los logros de la empresa?  
a) Nada      b) Poco      c) Moderado      d) Mucho      e) Demasiado
- 5.- ¿Su jefe alguna vez ha promovido actitudes positivas entre los trabajadores del restaurante?  
a) Nunca      b) A veces      c) Normalmente      d) Frecuentemente      e) Muy frecuente
- 6.- ¿Ha recibido algún premio o reconocimiento por realizar su trabajo de manera exitosa?  
a) Nunca      b) A veces      c) Normalmente      d) Frecuentemente      e) Muy frecuente
- 7.- ¿Existe en su empresa la confianza para expresar sus ideas u opiniones?  
a) Nunca      b) Casi nunca      c) No se      d) Casi siempre      e) Siempre

#### RELACIONES DE TRABAJO

- 8.- ¿Existe integración y cooperación entre los miembros del restaurante?  
a) No      b) Probablemente no      c) No se      d) Probablemente sí      e) Sí
- 9.- ¿Cómo se siente usted con relación a la empresa?  
a) Nada importante      b) Poco importante      c) Normal      d) Importante      e) Muy importante
- 10.- ¿Está usted identificado con la filosofía de la empresa?  
a) Nada      b) Poco      c) Moderado      d) Mucho      e) Demasiado
- 11.- ¿Estaría dispuesto a alargar su jornada de trabajo cuando la empresa lo considere necesario para cumplir metas propuestas?  
a) Nunca      b) Casi nunca      c) No se      d) Casi siempre      e) Siempre
- 12.- ¿Existe un ambiente de confianza y tranquilidad entre los compañeros?  
a) Nunca      b) Casi nunca      c) No se      d) Casi siempre      e) Siempre
- 13.- ¿Con qué frecuencia se trabaja en equipo?  
a) Nunca      b) Casi nunca      c) No se      d) Casi siempre      e) Siempre

## OPORTUNIDADES LABORALES

14. - ¿Usted cree firmemente que si a la empresa le va bien usted tendrá algún beneficio?  
a) totalmente cierto    b) Cierto    c) Posiblemente    d) Falso    e) Totalmente falso
15. - ¿Está de acuerdo que en esta empresa a mayor esfuerzo mejor oportunidad para ascender de puesto?  
a) Muy en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) No se    d) De acuerdo    e) Muy de acuerdo
16. - ¿Está usted de acuerdo en las políticas para ascender al personal de la empresa?  
a) Muy en desacuerdo    b) En desacuerdo    c) No se    d) De acuerdo    e) Muy de acuerdo
17. - ¿Qué tan frecuente es la contratación de empleados para puestos nuevos?  
a) Nada    b) Poco    c) Moderado    d) Mucho    e) Demasiado

## RIESGOS Y TOMA DE DECISIONES

18. - ¿La empresa toma en cuenta las iniciativas de los trabajadores y las lleva a cabo?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
19. - ¿Los empleados de éste restaurante suelen improvisar acciones con el deseo de que las cosas salgan bien al momento de atender al cliente?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
20. - ¿Qué tanto considera que la empresa toma en cuenta su opinión sobre la forma de desarrollar el trabajo?  
a) Nada    b) Poco    c) Moderado    d) Mucho    e) Demasiado
21. - ¿Considera que son justas las decisiones que se toman en la empresa?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
22. - ¿Suelen ocurrir en su empresa frecuentemente situaciones inesperadas?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre

## TOLERANCIA AL CONFLICTO

23. - ¿Se siente usted inseguro con relación a su desempeño cuando no es supervisado de manera regular?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
24. - ¿Ha tenido alguna vez dudas sobre la forma en que debe realizar sus actividades diarias o eventuales?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
25. - ¿Considera usted que la empresa resuelve los conflictos de manera adecuada?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
26. - ¿Sus compañeros en la empresa aceptan a sus compañeros tal y como son?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
27. - ¿En mi empresa puedo expresar lo que yo pienso de mi jefe, sin temor a represalias?  
a) Nunca    b) Casi nunca    c) No se    d) Casi siempre    e) Siempre
28. - ¿Me siento seguro al informar cuando se ha causado algún problema en mi empresa?

29. a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) No se                      d) Casi siempre                      e) Siempre
- ¿En su trabajo puede expresar sus frustraciones en el trabajo?
- a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) No se                      d) Casi siempre                      e) Siempre

**SISTEMA DE REMUNERACIÓN**

30. - ¿Con el sueldo que percibe alcanza a satisfacer sus necesidades básicas?
- a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
31. - ¿Considera que el salario que recibe por su trabajo es lo justo?
- a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) No se                      d) Casi siempre                      e) Siempre
32. - ¿Está de acuerdo con la forma de repartir las propinas?
- a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) No se                      d) Casi siempre                      e) Siempre
33. - ¿Cree que el sueldo de su empresa es mejor que en otros restaurantes?
- a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) No se                      d) Casi siempre                      e) Siempre
34. - ¿Este restaurante tiene bonos por productividad que me permiten ganar más?
- a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) No se                      d) Casi siempre                      e) Siempre
35. - ¿El sistema de salarios y beneficios adicionales beneficia a cada empleado de forma justa?
- a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) No se                      d) Casi siempre                      e) Siempre

**DATOS ADICIONALES**

<b>Sexo:</b>	Femenino	Masculino			
<b>Edad:</b>	18-27	28-37	38-47	48-57	Mayor de 58
<b>Sueldo:</b>	800-1500	1501-2000	2001-2500	2501-3000	3001 ó más
<b>Antigüedad:</b>	Menor de 2 años	Menor de 5 años	Menor de 10 años	10 años o más	

## Anexo 7. Cuestionario para medir la competitividad

Instrucciones: Emplee un lápiz o pluma para contestar el siguiente cuestionario. Al hacerlo piense en la situación que usted vive en la empresa, en este cuestionario no hay respuestas correctas.

**SUBRAYE LA OPCIÓN QUE SE ADAPTE A SU REALIDAD.**

### LOGRO DE OBJETIVOS

- 1.- ¿Los empleados están informados de las metas de la empresa?
- a) Nunca                      b) A veces                      c) Normal                      d) Frecuente                      e) Muy frecuente
- 2.- ¿En este restaurante se suele poner metas?
- a) Nunca                      b) A veces                      c) Normal                      d) Frecuente                      e) Siempre
- 3.- ¿Se hace todo lo posible por cumplir las metas propuestas?
- a) Totalmente falso      b) Falso                      c) Posiblemente                      d) Cierto                      e) Totalmente cierto
- 4.- ¿Se informa al empleado sobre el avance de trabajo en el cumplimiento de la meta?
- a) Nunca                      b) A veces                      c) Normal                      d) Frecuente                      e) Siempre
- 5.- ¿En este restaurante generalmente siempre se cumple lo que se planea?
- a) Nunca                      b) A veces                      c) Normalmente                      d) Frecuentemente                      e) Muy frecuente
- 6.- ¿Si alguna vez no ha cumplido su meta, ha analizado por qué no se logró?
- a) Nunca                      b) A veces                      c) Normalmente                      d) Frecuentemente                      e) Muy frecuente

### PRODUCTIVIDAD

- 7.- ¿Considera que los ingresos de esta empresa pudieran mejorarse si los empleados fueran mejores?
- a) Muy en desacuerdo      b) En desacuerdo      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 8.- ¿Se realizan eventos especiales en fechas conmemorativas con la finalidad de aumentar las ventas?
- a) Nunca                      b) A veces                      c) Normal                      d) Frecuente                      e) Siempre
- 9.- ¿Qué porcentaje de los ingresos de su negocio considera que dedica a los gastos de su restaurante (agua, luz, nómina, teléfono)?
- a) 60%                      b) 50%                      c) 40%                      d) 30%                      e) 20%
- 10.- ¿Qué porcentaje de los ingresos de su negocio considera que dedica a la compra de

- mercancías?
- a) 60%                      b) 50%                      c) 40%                      d) 30%                      e) 20%
- 11.- ¿Usted cree que es posible reducir sus costos y gastos?
- a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 12.- ¿Generalmente busca los mejores precios aunque implique consultar a varios proveedores primeramente?
- a) Nunca                      b) Casi nunca                      c) Me da lo mismo                      d) Casi siempre                      e) Siempre

### ROTACIÓN DE PERSONAL

- 13.- ¿Los empleados que han contratado le han resultado estables?
- a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 14.- ¿Cuánto tiempo de manera aproximada tienen sus empleados trabajando con usted?
- a) Menos de 1 año                      b) De 1-3 años                      c) 4-6 años                      d) 7-10 años                      e) Mas de 10 años
- 15.- ¿Cada cuánto realiza actividades que le permita saber si sus empleados están satisfechos con su puesto y con su sueldo?
- a) Nunca                      b) Cada seis meses                      c) Cada tres meses                      d) Una vez al mes                      e) Diario
- 16.- ¿Usted considera que los empleados de éste restaurante podrían mejorarse de acuerdo a las ventas del negocio?
- a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 17.- ¿El ambiente laboral en este lugar es agradable?
- a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo

### INNOVACIÓN

- 18.- ¿Se ha implementado nuevos platillos al menú del restaurante en los últimos seis meses?
- a) Totalmente cierto                      b) Cierto                      c) Posiblemente                      d) Falso                      e) Totalmente falso
- 19.- ¿Se cambia la decoración del restaurante de acuerdo al calendario y sus fechas conmemorativas?
- a) Totalmente cierto                      b) Cierto                      c) Posiblemente                      d) Falso                      e) Totalmente falso

- 20.- ¿Existe una relación entre el menú y las fechas del calendario?  
 a) Nunca                      b) A veces                      c) Normal                      d) Frecuente                      e) Siempre
- 21.- ¿Está de acuerdo que en este restaurante los procesos administrativos se han ido actualizando conforme a la tecnología?  
 a) No                      b) Probablemente no                      c) No se                      d) Probablemente si                      e) Si
- 22.- ¿Está de acuerdo que en este restaurante los procesos en la cocina se han ido modernizando conforme a la tecnología?  
 a) No                      b) Probablemente no                      c) No se                      d) Probablemente si                      e) Si

### ENFOQUE AL CLIENTE

- 23.- ¿Se toman en cuenta las quejas de los clientes?  
 a) Totalmente cierto                      b) Cierto                      c) Posiblemente                      d) Falso                      e) Totalmente falso
- 24.- ¿Para fijar un precio considera la capacidad económica de sus clientes?  
 a) Totalmente cierto                      b) Cierto                      c) Posiblemente                      d) Falso                      e) Totalmente falso
- 25.- ¿En este restaurante cualquier comensal es importante?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) en desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 26.- ¿Existe preferencia por sus clientes frecuentes?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) en desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 27.- ¿Qué tan seguido lo visitan esos "clientes frecuentes"?  
 a) 1 vez al mes                      b) Cada 15 días                      c) 1 día por semana                      d) 3 veces a la semana                      e) Diario
- 28.- ¿Los platillos no incluidos en el menú pueden ser modificados por el cliente?  
 a) Totalmente cierto                      b) Cierto                      c) Posiblemente                      d) Falso                      e) Totalmente falso
- 29.- ¿Se preparan platillos no incluidos en el menú, cuando éstos son solicitados por un cliente?  
 a) Totalmente cierto                      b) Cierto                      c) Posiblemente                      d) Falso                      e) Totalmente falso

### CALIDAD EN LAS OPERACIONES

- 30.- ¿Cuál es el tiempo de espera de un cliente para recibir su platillo?  
 a) 5 min.                      b) 10 min.                      c) 15 min.                      d) 20 min.                      e) 25 min.
- 31.- ¿Las instalaciones internas son las adecuadas para el restaurante?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 32.- ¿Las instalaciones externas son las adecuadas para el restaurante?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 33.- ¿Los utensilios de este restaurante son desechados frecuentemente?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 34.- ¿Los empleados realizan su trabajo sin perder el tiempo?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 35.- ¿De manera constante se realizan mejoras a las instalaciones en donde se atiende al cliente?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo
- 36.- ¿Considera que un comensal exigente y con gustos específicos puede quedar satisfecho con los platillos y el servicio de éste restaurante?  
 a) Muy en desacuerdo                      b) En desacuerdo                      c) No se                      d) De acuerdo                      e) Muy de acuerdo

## Referencias

- Aamodt M. (2010). *Psicología industrial/organizacional*. México: Editorial Wadsworth Cengage Learning.
- Balkytė, A. & Tvaronavičienė, M. (2010). *Percepción de la competitividad en el Contexto del desarrollo sostenible: facetas de la "sostenible competitividad"*. *Diario de la Economía de la Empresa y Gestión*. 2010, 11 (2): 341-365
- Chávez F. (2004). *Tesis de competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el valle de Zamora, Michoacán*. Instituto politécnico nacional, México, 2004.
- Chávez, J. & Rivas, L. *Competitividad de la Agroindustria del Estado de Michoacán-México*. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle. México, 2005, 6: 93-107.
- Chiang M., Núñez A., Martín M. & Salazar (2005). *Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad*, *Horizontes Empresariales*, 61-74.
- Daft R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. Octava edición. México: Thomson; 2005.
- Daft R. & Marcic D. (2010). *Introducción a la Administración*. (Sexta edición). México: Editorial Cengage Learning
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.

- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. México. Ed. Edhasa.
- Fernández, E., Montes, J. & Vázquez, S. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos*. Servicio de publicaciones, Universidad de Oviedo, España.
- González, J., Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial, *Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte*, (25), 40-57.
- Guillén, J. & Pomar, S. (2005). Estilos de Gestión en la Pequeña Empresa: Encuentros y desencuentros. *Revista Administración y Organizaciones* 1(14), 9-36.
- IMNC (2001). Norma ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. México
- Koontz O. & Weihrich H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (Duodécima edición). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Lombana, J. & Rozas S. (2008). Marco Analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Universidad del Norte. *Pensamiento y Gestión*, N° 26.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (Undécima edición). México: Edit. McGraw Hill.

- Martínez R. & Ramírez M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, *Revista Internacional Administración y Finanzas* 3 (1), 39-48.
- Morales, M. & Peach, J. (2000). Competitividad y Estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, 197, 47-63.
- Orozco, U. Tesis de Factores en el desarrollo de la competitividad: El modelo de la competitividad en la industria del Software en Baja California, UABC, México, 2010.
- Pérez, I., Maldonado, M. & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional, *Investigación y Postgrado* Vol. 21, No. 2, pp. 231-248
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los Sectores industriales y de la competencia*, Edit. Cecsca, México.
- Porter, M. (2009) *Ser competitivo*, Deusto, Harvard Bussinnes Press, España.
- Reinoso H. & Araneda B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas, *Revista Ingeniería Industrial*, 6 (1), 39-54.
- Riggle, J., Edmondson, R. y Hansen, D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.

Robbins S. & Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (Décimo tercera edición) México: Editorial Prentice Hall.

Secretaría de Economía, (2012). Modelo Nacional para la competitividad, micro y pequeñas empresas. Consultado el 12 de Marzo de 2012 en: <http://www.pnc.org.mx/>

Segredo A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 25(2):164-177.

Stoner J. & Freeman. (1996). *Administración*. (Sexta Edición). México: Editorial Pearson.

Villarreal R. & Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistemática. Bancomext, México.

Zhang J., Liu Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study, *International Journal of Psychological Studies*, 2 (2), 189-201.