



21 de junio de 2013

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe Dayana Berenice Robles Duarte, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada Cultura Organizacional en los Restaurantes de Cd. Obregón, Sonora, en lo sucesivo "LA OBRA", misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante "EL INSTITUTO", para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

Dayana B. Robles D.  
Dayana Berenice Robles Duarte





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA  
Educar para Trascender

# “Cultura Organizacional en Restaurantes de Ciudad Obregón Sonora”

Tesis

Que para obtener el título de

Lic. En Administración de Empresas Turísticas

Presenta

Dayana Berenice Robles Duarte

Ciudad Obregón, Sonora;

Junio 2013

## DEDICATORIA

*La presente Tesis es en honor a mis padres:*

*“Marco Antonio Robles Sandoval y María de los Ángeles Duarte Valenzuela”*

*Ya que sin el apoyo que ellos me brindaron a lo largo de estos cuatro años de mi formación profesional, esto no hubiese sido posible.*

*Gracias por estar ahí día a día apoyándome en mis estudios, los amo.*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios, por darme la salud, la inteligencia y el coraje por sobresalir en mi formación profesional.*

*A mis Padres, por sus enseñanzas y valores inculcados en mí, que sin ellos no sería la mujer que ahora soy; y por guiarme a tomar el camino correcto en la vida.*

*A mi Maestro Asesor, por su ayuda, por aquellos consejos y toda la paciencia que me brindó en mi formación y en la creación de mi tesis.*

## RESUMEN

La cultura organizacional es importante porque se presenta de manera significativa en las empresas. Por ello, el presente estudio de investigación se realizó con el objetivo de conocer cuál es la cultura organizacional existente en la actualidad en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora

Es necesario señalar que se requirió hacer una recopilación teórica que permitió tener una visión más clara y concisa, en donde se desarrollaron temas importantes relacionados con la investigación. Se definió el método de investigación, el sujeto de estudio y los materiales que se ocuparon para llegar a los resultados deseados. El método que se optó fue de forma cualitativa ya que se analizó el ambiente laboral de los restaurantes, cabe mencionar que los restaurantes seleccionados fueron treinta y nueve catalogados en pequeñas y medianas empresas, seleccionando cuatro de ellos, donde se realizó en un estudio más a profundo o sea un multicaso.

Además, se necesitaron dos instrumentos para la recopilación de la información necesaria, el cual fue un cuestionario y una entrevista que permitieron percibir la cultura organizacional en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora. El tipo de cultura que presentaron los restaurantes fue cultura del clan, Apolo o del rol y Atenea o de Proyecto, no obstante estos resultados se compararon con otros estudios de investigación, el cual coincidieron que el recurso humano es importante para el buen desarrollo de una empresa, además debe contar con una estructura formal para evitar posibles problemas u errores en el restaurante.

Se concluye que en dicho estudio de investigación se logró el objetivo deseado ya que los resultados mostraron el tipo de cultura organizacional de cada restaurante de Ciudad Obregón Sonora.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE.....	iv
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivo.....	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1.- Diferentes Visiones de Cultura Organizacional.....	7
2.1.1 Una Aproximación Al Concepto de Cultura Organizacional.....	8
2.1.2 Su Importancia.....	10
2.1.3 Tipos de Cultura Organizacional.....	11
2.2.- En Busca del Sector Restaurantero.....	13
2.2.1 Hablando del Concepto de Restaurante.....	13
2.2.2 Tipos de Restaurantes.....	14
2.2.3 Categorías de Los Restaurantes.....	16
2.3.- Descifrando el Contexto de Investigación.....	17
2.3.1 ¿Qué es Investigación?.....	18

2.3.2 Tipos de Investigación.....	19
2.3.3 Técnicas de Investigación.....	20
2.3.4 Investigaciones Relacionadas de Cultura Organizacional.....	21
CAPÍTULO III	
MÉTODO	
3.1 Sujeto.....	24
3.2 Materiales.....	24
3.3 Procedimiento.....	26
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1 Resultados en General.....	28
4.2 Resultados de Cultura Organizacional.....	30
4.3 Discusión.....	36
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1 Conclusiones.....	38
5.2 Recomendaciones.....	39
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	45
APÉNDICE.....	51

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

Hoy en la actualidad el turismo es uno de los primeros factores que aporta mayores ingresos a la economía de cada país, no obstante es el indicador con más auge que brinda la oportunidad de nuevos empleos. Una de las ramas más importante del turismo en México es el sector Restaurantero, es por ello que en el presente apartado se da a conocer la necesidad de saber cuál es la cultura en las organizaciones restauranteras, además de ello se toma como apoyo otros estudios realizados del mismo tema en otros lugares del mundo.

#### **1.1 Antecedentes**

En un estudio que realizó la OMT y El Consejo Mundial de Viajes y Turismo (2012) se llegó a la conclusión que el turismo brinda una gran cantidad de recursos a la economía de las naciones, cabe destacar que el sector con más influencia es el de la creación de nuevos empleos con 5.1 millones en el sector turístico.

En México uno de los sectores importantes es el restaurantero, ya que es una de las industrias que genera mayores ingresos y se ha convertido en el motor de la economía nacional, siendo así uno de los principales generadores de empleo, con más de 428 mil establecimientos; además se ha fortalecido el Programa Nacional de Franquicias, que beneficia particularmente a la industria de alimentos y bebidas; afirmó Bruno Ferrari Secretario de Economía (2012), durante la toma de protesta de la nueva Comisión Ejecutiva de la Canirac.

Por este motivo los empresarios se han preocupado por incrementar la satisfacción en sus clientes. Ya que es de suma importancia para que el negocio logre el éxito deseado.

Manuel Gutiérrez García nuevo presidente de Canirac (2012) se refirió a la importancia de este sector en la economía nacional, que según el INEGI, genera ventas anuales por 182 mil 992 millones de pesos y emplea a 4.5 millones de personas. También destacó que el año pasado tuvo un crecimiento de 3.5% y se prevé que en 2012 registre un incremento mayor. Por último, comentó que la industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional y supera en conjunto a las personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, distribución de gas y construcción, entre otros.

Así mismo en el año (2013) confirmó que este sector en el año 2012 ha tenido un crecimiento del 5% ayudando a minimizar las pérdidas que se generaron por la epidemia del virus la influenza en México hace dos años, además menciona que en presente año el sector restaurantero tiene la posibilidad de crecer al 6% con 420 mil establecimientos en el país.

En el estado de Sonora afirmó el presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentado (Canirac 2012) Rabindranat Valdez Peralta que en Hermosillo existen las condiciones para que haya apertura de negocios y que restaurantes pequeños se estén ampliando con diversas sucursales, señalando también que en los últimos meses se ha visto la llegada de restaurantes internacionales, pero también se han recibido innovadoras propuestas locales que complementan la oferta restaurantera de la ciudad, con gran crecimiento en establecimiento de sushis y tacos de pescado, apuntó.

No dejó pasar por alto que este sector ha dejado mucha productividad y empleos en el estado ya que ha crecido y ha habido más aperturas que cierres con al menos cincuenta establecimientos dedicados a la venta de comida.

En Ciudad Obregón se pueden encontrar distintos tipos de restaurantes que satisfacen los gustos de cada persona, según INEGI DENUA (2012) declara que existen treinta y nueve establecimientos de alimentos en la categoría de PyMes y varía el giro de cada restaurante, se pueden encontrar distintos tipos de comida: china, japonesa, española, mexicana, comida rápida, comida del mar, cortes de carne y de comida internacional.

Al tener un conocimiento más claro de la situación actual del sector restaurantera en el país, estado, así como también en la Ciudad de Obregón Sonora; a continuación se menciona lo que es el planteamiento del problema en relación con cultura organizacional en las empresas del sector antes mencionado debido a que es muy importante para las empresas y el buen funcionamiento de ellas.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

Según INEGI DENU E (2012), hoy en la actualidad existen treinta y nueve establecimientos del giro restaurantero en Ciudad Obregón Sonora, clasificados en Pequeñas y Medianas Empresas.

En el 2012 se abrieron más de diez restaurantes, generando mayores ingresos para la población, los restaurantes que mas predominan en la comunidad Cajemense son respecto a sus tradicionales alimentos como: los restaurantes de carnes asada, mariscos; siguiendo así los de comidas internacionales donde destacan los restaurantes de comida china, pizzas, hamburguesas, hot dog, entre otros.

Se encontró un estudio realizado por Orozco Gonzalez (2003) en el restaurante “Casa Vieja” ubicado en la ciudad de Tehuacán Puebla, donde se investigaron los diversos factores que se encuentran dentro del clima organizacional y los cuales afectan el comportamiento del personal al momento de brindar el servicio al cliente así como la atención que este merece, llegando a la conclusión que el recurso humano es muy importante para la empresa y depende de él, el futuro o fracaso de la misma. No obstante los errores del restaurante deben ser aceptables, así como los empleados respetados y no privarlos de sus necesidades, también es necesario escuchar y tomar en cuenta sus opiniones conforme a lo que le sucede a la empresa.

En un estudio realizado en la Pyme Colombiana: Análisis de las empresas Bogotanas, por Pérez Uribe Rafael en el año 2007. Se examino como se dirigía la cultura organizacional así como también la estructura de la empresa y otros puntos de interés denominados conocimiento, comunicación, gestión humana e innovación, ya que todo esto es manejado por los gerentes de las organizaciones. Los resultados que arrojó el estudio mostraron que la forma en que se conduce la administración de las empresas es informal, cuentan con instrumentos formales para el soporte de la misma empresa como: manuales de procesos, funciones o procedimientos.

Como se desconoce la cultura organizacional en los restaurantes de la ciudad, es necesario tomar en cuenta otras investigaciones realizadas en diferentes lugares y establecimientos, ya que servirán de guía para el estudio de las empresas restauranteras en Ciudad Obregón.

Para el logro de esto es evidente que se necesita saber más sobre el funcionamiento que lleva la empresa, tomando en cuenta el concepto de cultura organizacional, como dice: Cunningham, Aldag y Swift (1991) declaran que está formada por patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren dentro de una organización.

Respecto a esto surge la incógnita de saber ¿Cuál es la cultura organizacional en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora?

### **1.3 Justificación**

Al definir cultura organizacional antes de este paso, se estima que no es simplemente un patrón de conducta, valores o conceptos que en una empresa se requieren para lograr mantenerla siempre en la cima de la montaña; también es necesario tomar en cuenta que se requieren de otros aspectos importantes como: misión, visión y estrategias para lograr un mejor funcionamiento o desarrollo de una empresa.

Para lograr una ventaja competitiva y un mayor crecimiento en una empresa es importante tomar en cuenta al empleado y que él esté informado e involucrado en lo

que se quiere llegar a hacer, lo que se quiere lograr y la razón de ser de la misma, ya que son puntos muy importantes para este objetivo.

Una ventaja de conocer cultura organizacional en los restaurantes de Cd. Obregón Sonora es saber el funcionamiento de ellos mismos, si tienen errores o dificultades, si los empleados están motivados y logran desarrollarse en su área de trabajo perfectamente. Una desventaja de no conocer la cultura organizacional en los restaurantes es que vuelven a caer en los errores antes mencionados u otros posibles sin tener opción de un crecimiento económico y un posicionamiento en el mercado.

#### **1.4 Objetivo**

Realizar una investigación exploratoria, para percibir la cultura organizacional en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Los valores, creencias, religión, tradición, costumbres, rituales, normas y políticas son parte esencial en una empresa para su caracterización e identidad propia y a esto se le llama cultura organizacional, sin embargo es importante mencionar que para llevar a cabo una investigación primeramente se tiene que tener conocimiento del tema de investigación, conocer a fondo cada concepto es lo que veremos a continuación.

#### **2.1 Diferentes Visiones de Cultura Organizacional**

A continuación se apreciarán las diferentes visiones de cultura organizacional desde el punto de vista de diferentes autores donde nos explican que cultura organizacional va más allá de los valores, creencias, religión, tradición, costumbres, rituales, normas y políticas. Cabe mencionar que también el concepto de cultura organizacional está integrado por el comportamiento y la manera de interacción que presentas en una organización, de forma que esto conlleva al crecimiento de una empresa.

La cultura organizacional es importante porque se presenta en gran cantidad en las empresas o personas, es de carácter verdadero y no se cambia con facilidad ya que

la cultura en una persona se obtiene desde pequeños y en una organización desde sus inicios.

Sin embargo pueden existir diferentes tipos de cultura como: cultura del club, del rol, de proyecto, existencial, burocrática, del clan, emprendedora, etc. Cabe hacer hincapié que la cultura organizacional es parte primordial de una empresa para lograr mantener una buena relación con los empleados y los clientes, con el fin de obtener la oportunidad de crecimiento en el mercado competitivo.

### **2.1.1 Concepto de Cultura Organizacional**

Cuando hablamos de cultura organizacional podemos decir que es aquella que está compuesta por todos los valores y creencias que un empleado aporta a una empresa. Según Robbins (2005) la cultura organizacional está integrada por los valores que se comparten en una organización, las normas, tradiciones, los rituales y las creencias.

Sin embargo Chiavenato (1986) dice que además de incluir los valores y creencias, también se compone de la forma en que interactúas en la organización de manera que esto ayuda al crecimiento y sustento para lograr que una empresa sea competente ante las demás.

Por otra parte (Schein, citado por Rodríguez, 2001) opinó que la cultura al igual que el autor anterior está constituida por los valores y las creencias, pero cabe destacar que existe una diferencia al mencionar que son compartidas entre los jefes y empleados de cualquier empresa.

Como bien sabemos para que una empresa funcione de manera adecuada y marche de manera eficiente logrando estar por arriba de la competencia, es necesario compartir nuestras expectativas y formas de pensar con los jefes y con los demás empleados con el fin de llevar un cálido ambiente de trabajo logrando el compañerismo para trabajar en equipo.

Smircich (1983) dice que la cultura organizacional es afectada por la misma sociedad, ya que los valores que tú aportas a la empresa los adquieres por organizaciones sociales como la iglesia, la propia familia y la escuela. Estas organizaciones sociales forman parte importante para nuestra formación, ya que de nosotros mismos depende nuestro futuro y el lugar donde laboremos y como consecuencia de igual manera tienen una parte esencial en la cultura organizacional de toda empresa.

Según (Pumpin 1988), citado por Gan (2007) conceptualiza la cultura organizacional como un conjunto de valores, normas y formas de pensar que identifican la actividad de la empresa día con día; la forma de solucionar problemas y conflictos, así como de dirigir imprevistos, determinan el clima laboral en una organización.

A diferencia de todos los autores antes mencionado para Charon (2007) la cultura organizacional es el factor clave de la acción gerencial con más influencia en las empresas. Es considerada como un punto comparativo entre las empresas y es parte importante en el mejoramiento continuo.

Sin más preámbulos la cultura organizacional es vista por Sánchez (2005) como una herramienta de comunicación, ya que es la que permite el buen desarrollo de los objetivos de las áreas de gestión humana en una empresa, apreciada desde un

punto de vista impersonal donde se cree en ella para que los empleados obtenga hábitos y costumbres que les permitan la productividad.

### **2.1.2 Su Importancia**

Luna y Paredes (2005) miran la cultura organizacional como un punto importante que se relaciona entre sí con el comportamiento de la empresa. Esto quiere decir que está formada por todo lo que aprendes y los resultados que se logran. Estos aprendizajes pueden ser transmitidos por los patrones de la empresa que ayudan al buen funcionamiento y al trabajo en equipo que debe existir dentro de cada organización.

La cultura organizacional está presente en toda la empresa y en cada acción que hacen los empleados, forma para importante para lograr un equilibrio mercadológico donde se reflejan estrategias, tácticas, una estructura organizacional y la forma de trabajo.

Schein (1988) a diferencia de los autores antes mencionados dice que la cultura es importante porque es de carácter verdadero e interfiere a grandes rasgos en una organización o en una persona y no se puede cambiar fácilmente a diferencia de la estructura de la empresa; ya que es algo que adoptamos desde pequeños y que viene dejando huella a su paso.

Además, la cultura es vista de manera importante ya que es la clave para lograr un cambio tecnológico, y es considerada como una ventaja que es comparada por la organización para el mejoramiento continuo de la empresa y que con ella logre la excelencia y el éxito; todo esto lo explica el Ing. Charón (2007).

Si bien la cultura organizacional es importante porque determina la forma en que funciona una empresa, sus logros y éxitos, así como también la calidad que tienen sus productos ya que para la calidad de estos, el trato que el patrón le da al empleado debe de ser bueno y tomarlo en cuenta siempre que sea necesaria su opinión, así como motivarle y estimular su colaboración ya que es de suma importancia que el empleado genere muy bien su trabajo para lograr productos de calidad total.

### **2.1.3 Tipos de Cultura Organizacional**

Según Thevenet (1992) “Los dioses del Management” es como es llamada la tipología que Handy ha considerado para la cultura organizacional, esta se basa en 4 tipos:

- *Zeus o la cultura del club* representa la autoridad que se necesita en toda empresa, es de carácter rápido al momento de tomar decisiones y es el tipo de cultura que ejercen las empresas que están constituidas por familiares donde se desarrollan las opiniones de todos.
- *Apolo o del rol* esta quiere decir que funciona a base de reglas, del procedimiento que se requiere para llevar a cabo dicha actividad de trabajo con eficacia en la empresa. Es el tipo de cultura que en ella permanece el orden y una secuencia de pasos que permiten realizar un trabajo.
- *Atenea o de proyecto* es la cultura que se dedica a resolver cada problema que surge día a día en la empresa, es de manera viable cuando los empleados son muy competentes y muy movilizados en el hecho de realizar sus labores, permitiendo buenos resultados.

- *Dionisos o cultura existencial* esta es muy diferente porque sus miembros no están compaginados a la organización sino al contrario dicha organización es quien sirve al empleado.

Por otro lado Hellriegel y Slocum (2009) dicen que existen:

- La Cultura burocrática es aquella en el cual el comportamiento de los empleados se rige por reglas y procedimientos de operación, logrando una coordinación a través de relaciones jerárquicas.
- La Cultura del clan en esta existen pocas reglas y procedimientos formales, en ella los comportamientos de los empleados son cambiados por el compromiso, la lealtad, la autoadministración y la tradición.
- La Cultura emprendedora que es aquella donde tomas los riesgos necesarios para salir adelante en la empresa, implementas el dinamismo y la creatividad a los empleados, para que logren desarrollarse adecuadamente en sus áreas de trabajo.

Sin embargo Goffee y Jones (1996) citado por Barberá crearon su propia tipología a partir de la sociabilidad y la solidaridad.

Figura 1.- Matriz de Tipologías sobre cultura organizacional



*FUENTE: Libro, "Mujeres Directivas: Promoción Profesional en España y el Reino Unido", Pag. 149*

Donde para ellos es importante la parte social y la solidaridad que debe existir entre empleados y empresa para lograr una cultura emprendedora y prometedora, dirigida a las metas que tiene una organización.

## **2.2.- En Busca Del Sector Restaurantero**

La palabra restaurante surgió hace muchos años, para ser exactos en 1765 en el país de Francia, cuando un Boulanger decidió nombrar a uno de sus platillos "Le restaurante divin" y gracias a ello su establecimiento de comida se empezó a conocer como restaurante. Un restaurante además de vender alimentos y bebidas a sus clientes también brinda un servicio, el cual debe ser excelente para lograr la satisfacción en los clientes y regresen repetidas veces al establecimiento.

Existen distintos tipos de restaurantes que van desde los más finos (gourmet), hasta los que tienen menos prestigio como las fondas; están también los temáticos y de autoservicio, a estos restaurantes se le clasifica con tenedores que van dirigidos según su categoría 5 tenedores es el más alto hasta llegar a 1 tenedor.

### **2.2.1 Hablando Del Concepto De Restaurante**

Según (Lundberg, 1986) La palabra restaurante nació en el año de 1765 cuando un francés de apellido Boulanger tenía escrita en la puerta de su café una frase que decía "Venid a mi todos los que sufrís por el estomago y yo os restauraré", fue en ese entonces cuando él decidió llamar así a una de sus sopas (le restaurante divin) y fue así como en esa época su establecimiento empezó a conocerse como restaurante. Es por ello que muchos establecimientos de comidas son denominados restaurantes y que se distinguen por su culinaria alimentación.

Hoy en la actualidad para todas las personas es habitual el salir a comer fuera de casa ya sea por satisfacción o necesidad de cada persona.

Un restaurante proporciona servicio de comidas y bebidas a los comensales por un determinado precio, los comensales pueden ser turistas o la misma gente del lugar donde está situado el restaurante, así lo dice la asociación ANELE (1994). Coincidiendo con este autor cabe hacer hincapié que los restaurantes son una de las prioridades hoy en día, porque la comida se vende de manera constante ya que de ella depende el ser humano para subsistir.

Sin embargo De La Torre (2006) lo define como el lugar donde se sirven comidas haciendo diferencia ya que lo relaciona con el servicio de alojamiento, y para un restaurante en realidad no es necesario tener un hotel al momento de brindarles a los clientes alimentos y bebidas. Cabe destacar que el restaurante no es solamente un lugar donde se venden alimentos elaborados o procesados, bebidas y postres, en ellos también se puede adquirir un servicio, y este puede ser bueno o malo.

### **2.2.2 Tipos De Restaurantes**

Existen muchos tipos de restaurantes pero para Cooper (2002) los más significativos son:

- El restaurante fino o tipo gourmet, que es aquel el cual se caracteriza por su fina y delicada apariencia, sus mesas con finos manteles, copas y cubiertos pulcros, es el tipo de restaurante para la gente de alcurnia o adinerada que pueden cubrir el costo de los platillos que se venden en ese tipo de restaurantes.

- El restaurante informal, un poco más pequeño, y de ambiente familiar (de parrilla) como su nombre lo indica son manejados por los mismos dueños y muchas veces se caracterizan por especializarse en comidas rápidas.
- El restaurante de comida rápida, en este tipo de restaurante hay algo muy curioso la comida que se vende la mantienen congelada para que dure un poco más y tienen un sistema de venta diferente a los demás; la comida que venden puede ser para llevar y cuentan con servicio a domicilio.

Sin embargo, no solo estos son los restaurantes que existen, según Raya (2007) están también los restaurantes de autoservicio, en esta clasificación se encuentran dos tipos de restaurante:

- Los selfservice o Autoservicio en línea, que se denominan por mostrar sus alimentos y respectivos precios en línea.
- Los free-flow o Autoservicio son caracterizados servicio de libre fluidez para el autoservicio en línea donde se ofertan gran cantidad de promotores de comidas.
- Los temáticos: esta idea proviene de Estados Unidos de América que con gran poderío a logrado permanecer en el mercado, estos restaurantes brindan una especialidad de comida que se conjuga con un tipo de tema, puede ser de música, cine, deportes, e de la moda.
- Los de carretera a estos últimos los llaman “restoroutes” que se dedican a la venta de productos como almuerzos, desayunos y bebidas, y aunque sea de carretera no ofrecen un servicio de hospedaje.

No obstante Paniagua (2011) nos dice de otras clasificaciones o tipos de restaurante que ha plasmado en su libro.

- Según las características del establecimiento, ya sean de estilo tradicional, restaurantes, cafeterías, bares, coincidiendo con los otros autores están los de comida rápida, auto servicio y para llevar.
- Según la oferta, quiere decir que es aquel producto al que se dedica el restaurante para ofrecerlo a los comensales, como: restaurantes convencionales, tradicionales, de lujo, internacionales, mono productos y temáticos.

Pero hasta aquí no llegan los tipos o clasificación de ellos, existen muchos más, ya que con el avance de la tecnología y la modernización se han estado desarrollando cada día estos establecimientos, según las necesidades de los clientes.

### **2.2.3 Categorías De Los Restaurantes**

La legislación hotelera el 17 de marzo de 1965 citado por García Ortiz (2011) hace mención de las categorías para los restaurantes estas varían desde los cinco tenedores a uno según el nivel que tenga el establecimiento, por ejemplo si es restaurante de lujo se le pone al restaurante cinco tenedores y así sucesivamente dependiendo de su calidad, es una manera fácil y práctica de llevar un registro y control de todos los establecimientos de giro restaurantero, esta clasificación a ellos les ayuda a distinguirse entre los clientes, logrando atraer más comensales y un posicionamiento en el mercado.

Por otra parte (Galicia, 2007 citado por Compostela 2009) coincide con la Legislación Hotelera en las categorías que le brinda a los restaurantes que van desde cinco

tenedores al primer nivel, cuatro al segundo, y así hasta llegar a un tenedor, con el fin de lograr una clasificación para cada uno de ellos.

En base a la ordenación turística de restaurantes (vértice 2009) los restaurantes tienen su clasificación en categorías de lujo, primera, segunda, tercera y cuarta, y se le otorgan cinco, cuatro, tres, dos tenedores o solamente un tenedor según su calidad y los requisitos con los que cumplan, cabe mencionar que todos los autores coinciden en lo mismo, ya que la categorización que les brindan a los restaurantes es igual para todos.

### **2.3.- Descifrando el Contexto de Investigación**

La investigación es el estudio que se aplica a cierto tema en particular o a la incógnita que nos surge referente a algo y por ende queremos llegar a una conclusión o a la respuesta de esa pregunta.

Existen diferentes tipos de investigación como: la experimental, la no experimental donde engloba la descriptiva, la correlacional y la documental. No obstante para aplicar cualquier tipo de investigación se necesita de ciertas herramientas que pueden ayudar a encontrar el resultado o respuesta.

Las herramientas o el material que sirve de apoyo son: encuestas, entrevistas y observación.

### **2.3.1 ¿Qué es Investigación?**

La investigación es el procedimiento de buscar nuevos caracteres, conocimientos puros y otras posibilidades. Sin embargo el autor (Salkind 1999) nos dice que una investigación de gran calidad puede basarse en el trabajo de otras personas, en un pensamiento coherente y acompañado de teoría, se tiene la posibilidad de repetir más no usar la misma información ya que se estaría plagiando.

En base a esto se puede decir que investigación es simplemente la realización de buscar, indagar o explorar información necesaria para el estudio que se esté realizando; además una investigación puede llevarse a cabo con ayuda del propio concepto siempre y cuando este sea lógico y razonable. Cabe hacer hincapié que es muy importante cuidar de no copiar o clonar información argumentada por otros investigadores, ya que esto causaría credibilidad a la investigación.

(Grajales 2000) menciona que la investigación desde su etimología proviene del latín *in* (en) y *vestigare* (hallar, indagar, seguir vestigios). Esto hace su concepto más fundamental. Cabe hacer hincapié que este autor presenta en su estudio diferentes conceptos de investigación e aquí uno de ellos.

*"...la búsqueda de conocimientos y verdades que permitan describir, explicar, generalizar y predecir los fenómenos que se producen en la naturaleza y en la sociedad.... es una fase especializada de la metodología científica."(Zorrilla y Torres, 1993:29).*

La investigación estudia todo tipo de sujetos o variables en su naturaleza o en la sociedad, se basa de aquel entendimiento que se tiene de dicho objeto de estudio permitiendo valorar y razonar sobre el mismo y el entorno que lo rodea.

### **2.3.2 Tipos de investigación**

Existen distintos tipos de investigación según el autor (Salkind 1999) hace mención de tres: la investigación no experimental, investigación experimental y la investigación básica aplicada. En la investigación no experimental están englobados el método descriptivo, el histórico y el correlacional; debido a que en este tipo de investigación no se hace hipótesis conforme a relaciones de causa y efecto. Esto quiere decir que existen diferentes métodos para la descripción de las variables, que no pueden probar y establecer los causantes entre ellas mismas.

El método descriptivo es aquel que determina la situación y posición de las cosas o fenómenos existentes, aquí se puede decir que los censos nacionales y encuestas son métodos descriptivos; el método histórico nos dice los acontecimientos que pasaron años atrás relacionándolos con los actuales y la investigación correlacional analiza la relación entre variables o acontecimientos, o bien que uno o más datos pueden arrojar el mismo resultado en específico.

Siguiendo con lo que el autor antes mencionado la investigación experimental es aquella que mide directamente un suceso o problema y tiene absolutamente el control total sobre el acontecimiento. Y por último la investigación básica también llamada investigación pura toma su tiempo para llevarla a cabo después de concluir con ella.

Sierra 2012 menciona los tipos de investigación que más se utilizan.

La investigación documental es un procedimiento muy útil y su información se adquiere de documentos, como el investigador carece de metodología y es necesario una técnica de fichero para la recopilación de datos. La investigación de campo se define como un plan de investigación que se lleva a cabo en el lugar de los

acontecimientos donde se realiza la investigación, se le da valor numérico a las interrogantes aplicadas en la encuesta para continuar con la presentación de resultados. La investigación descriptiva como su nombre lo dice describe los rasgos del objeto de estudio, su principal función es la autenticidad de elegir las características de dicho objeto.

### **2.3.3 Técnicas de Investigación**

Según (Morone 2013) en su estudio nos relata que las técnicas son la secuencia de pasos y el material o herramienta (encuestas, entrevistas, observaciones) que se necesitan para llegar al concepto o suceso.

Una encuesta es aquella que está diseñada de un número determinado de interrogantes, dicha encuesta o cuestionario debe estar muy bien estructurado ya que esto permite que sea fácil la recolección de datos o información cuantitativamente.

A diferencia del cuestionario o encuesta, la entrevista es más práctica y sencilla ya que se trata de una conversación con la persona a entrevistar; se basa de preguntas estructuradas con anterioridad el cual tú llevas el ritmo al momento de preguntar ya que pueden surgir otras interrogantes sin necesidad de estar postuladas en una hoja de apoyo. La información que puedes adquirir con esta herramienta es de forma cualitativa ya que no se necesita de estadísticas.

Coincidiendo con el autor anterior, (Mejía 2005) explica que los instrumentos son parte importante en la técnica de investigación ya que son necesarios para la obtención de información y pueden ser de diferentes tipos: “de medición, constatación, acopio de información, verificación de situaciones, etc.” Menciona que

el más significativo es el de medición por que proporciona información más valiosa y precisa. Para que quede un poco más claro a continuación se define el concepto de medición: es un procedimiento en el cual se le da un valor numérico a una variable.

(Walker, 1985) nos dice que las técnicas que pueden aplicarse para una investigación son: entrevistas, sistemas de observación e intravistas. En las entrevistas se pueden encontrar los cuestionarios ya que son parecidos y comparten semejanzas; en la observación se incluye la fotografía y videos ya que se consideran como una extensión de la observación humana y por último las intravistas están agrupadas por fuentes documentales, diarios, narraciones que proporcionan el punto de vista de los sujetos de estudios.

#### **2.3.4 Investigaciones Relacionadas de Cultura Organizacional**

El estudio de la cultura organizacional en una empresa ha sido, sin duda una tarea de gran complejidad ya que ha ocasionado grandes dificultades en la investigación de esquemas teóricos y en el trabajo de campo.

A continuación se presentan algunos ejemplos de investigaciones en el tema de cultura organizacional de restaurantes.

Existe un estudio realizado en el restaurante “Casa Vieja” en la ciudad de Tehuacán Puebla por Orozco (2003), en dicho estudio se investigó la diversidad de factores que existen dentro del clima organizacional en el restaurante, el cual perjudican el comportamiento que tienen los empleados al momento de brindar el servicio al cliente, así como la atención que este merece.

Se llegó a la conclusión que el recurso humano es importante para la organización ya que el porvenir o fracaso del restaurante depende de los empleados.

Además de esto los errores del restaurante deben ser aceptables, así como los empleados respetados y no privarlos de sus necesidades, también es necesario escuchar y tomar en cuenta sus opiniones conforme a lo que le sucede a la empresa.

En un estudio realizado en la Pyme Colombiana “Análisis de las empresas Bogotanas”, por Pérez Uribe Rafael en el año 2007. Se examinó como se dirigía la cultura organizacional así como también la estructura de la empresa y otros puntos de interés denominados conocimiento, comunicación, gestión humana e innovación, ya que todo esto es manejado por los gerentes de las organizaciones.

Los resultados que arrojó el estudio mostraron que la forma en que se conduce la administración de las empresas es informal, cuentan con instrumentos formales para el soporte de la misma empresa como: manuales de procesos, funciones o procedimientos.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

El método que se utilizará para realizar la investigación es de carácter cualitativo ya que se encarga de analizar de donde surgen los fenómenos o problemas, cabe mencionar que en dicha investigación no se requiere de estadísticas ni cifras numéricas sino de definir cuál es la cultura organizacional en el restaurante y se pretende obtener por medio de encuestas, entrevistas, etc.

Además es exploratoria por que el tema de investigación no es tan conocido y es poco estudiado según el autor (Morales 2010), esto con el fin de llegar a los resultados necesarios ya que se tiene mucho interés en el tema porque no ha sido pretendido antes y para finalizar es básica por el motivo de que se requiere la investigación de nuevos conocimientos, es llamada también pura y es una

investigación donde no se estipula de manera inmediata, Según el autor Salkind (1999).

### **3.1 Sujetos**

Según INEGI Denué (2012) existen treinta y nueve restaurantes registrados en Cd. Obregón de los cuales cuatro se utilizarán como sujeto para el estudio de investigación, sin embargo treinta y siete pertenece a la categoría de pequeñas empresas y dos a la categoría de medianas empresas.

Dicha investigación exclusivamente de ciertas empresas delimitándose a un estudio multicaso de cuatro restaurantes seleccionados. Un estudio multicaso permite analizar con mayor profundidad los diferentes rasgos de cada organización o empresa estudiada (Yin 1995; citado por Solís Vázquez 2010).

De tal manera que al realizar dicho estudio en los 4 restaurantes de Cd. Obregón, nos permitirá obtener resultados de mayor certeza para la comparación y apreciación de las características, cualidades y problemas de cada uno de ellos.

### **3.2 Materiales**

El material o instrumentos que se utilizarán son de fuentes primarias como: encuestas y entrevistas realizadas a los gerentes de cada restaurantes y así también un poco de observación. Además en la presente investigación se utilizaron fuentes secundarias ya que para la realización del marco teórico se necesito, libros, revistas científicas, artículos, entre otras.

La elaboración de dicho cuestionario es con el objetivo de medir la cultura organizacional que existe en los restaurantes de Cd. Obregón Sonora.

Este instrumento será validado por los expertos en la materia, gracias a ellos se dará a conocer si existe la posibilidad de hacer alguna adecuación o modificación a las preguntas del cuestionario, de tal manera que con su ayuda se podrá aplicar dicho cuestionario a los dueños o representantes de los restaurantes para obtener los resultados que se esperan y analizar la cultura organizacional.

El cuestionario fue creado por Sophie Vezina (2011) y tiene un apartado donde el gerente podrá traspasar los datos más relevantes del restaurante como: nombre, giro, teléfono, cantidad de empleados y años que tienen funcionando. Incluye también un cuadro donde se medirá el buen desempeño de la empresa conforme a su competencia, este consta de escalas que van del 0 al 100 % y los puntos que mide son: si el incremento es mayor que el de la competencia, la participación que el restaurante tiene en el mercado, cantidad de clientes retenidos así como también los empleados y por último el crecimiento de las ventas.

Siguiendo con el cuestionario se estipulan también tres preguntas de opción múltiple donde se interrogará como es la organización, lo que realmente le importa y le preocupa; para finalizar con la descripción del cuestionario en la última parte se puede visualizar once reactivos en forma de afirmación donde se describirá algunas de las características del restaurante, solo se deberá seleccionar la más conveniente de cuatro afirmaciones emitidas en el cuestionario. Ver anexo 1

Además, también se creó una entrevista con el fin de obtener información relevante de cada restaurante. La entrevista está compuesta de once preguntas que buscan investigar sobre la historia que tiene el restaurante, la cultura que tiene cada organización, las funciones que desarrolla el gerente del restaurante, si cuentan con visión y misión, y se han tenido problemas graves a lo largo de su trayecto en el mercado. Ver anexo 2

### **3.3 Procedimiento**

En el siguiente texto se explicarán a gran detalle los pasos que se siguieron para llegar a dichos resultados.

Dando inicio con los antecedentes donde se realizó una búsqueda intensiva de la información teórica sobre el tema “cultura organizacional en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora”, después de esto se hizo la investigación de los conceptos más importantes que debidamente surgieron al momento de realizar el planteamiento del problema como: cultura organizacional, importancia de la cultura, restaurantes, tipos de restaurantes, investigación, los tipos y técnicas de investigación, etc.

Continuando con el procedimiento por consiguiente fue la traducción del instrumento ya que dicho cuestionario se utilizó en otras investigaciones externas al país y fue tomado como ejemplo para lograr el objetivo de dicha investigación, se prosiguió a darle validación al instrumento esto fue por los maestros expertos que dieron algunas adecuaciones al instrumento.

Se continuó con la búsqueda de los treinta y nueve restaurantes antes mencionados, esto fue posible gracias a la página de INEGI DENUE donde se indagó a profundidad que restaurantes de Ciudad Obregón estaban en la clasificación de Pequeñas y Medianas Empresas que fueron los que se tomaron como sujetos de investigación. Después de esto se realizó una entrevista con los gerentes de los restaurantes donde se expuso a los empresarios las inquietudes que despertaron por realizar dicho proyecto así como también se les pidió su participación en ello.

Cabe hacer hincapié que para lograr tener éxito en la recolección de la información es necesario realizar una prueba piloto del cuestionario para verificar que quedó entendible para los jefes de dichas empresas. Por eso es que se continuó con la

aplicación del cuestionario como prueba piloto, donde no mostró ningún mal entendido por parte de los gerentes de cada restaurante; Como paso siguiente fue la aplicación del cuestionario así como también la entrevista a los gerentes de cada restaurante para conocer si la empresa contaba con cultura organizacional.

Para finalizar con el procedimiento se midieron los resultados de dichos cuestionarios, se hizo un conteo de las respuestas de cada pregunta. Con esos resultados después se elaboró la tabulación que consistió en insertar dichos resultados en una tabla y de forma más específica facilitó su interpretación.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para conocer los resultados se prosiguió a hacer una encuesta y su tabulación correspondiente, además de una entrevista y la misma observación; gracias a ello se conoció el tipo de cultura con la que cuenta los cuatro restaurantes de Ciudad Obregón Sonora, de tal manera que la cultura que presentaron fueron cultura del Clan, cultura Apolo o del rol y Atenea o de proyecto, no obstante se comparó este estudio con los estudios de investigación externos al país antes mencionados.

#### **4.1 Resultados en General**

En base a los instrumentos anteriormente aplicados se observó que la mitad de las empresas tienen un incremento mayor al de su competencia esto es gracias a las estrategias que utilizan para incrementar sus ventas ya que mencionaron que están en innovación constantemente con el fin de ser mejores y lograr posicionarse como líderes en el mercado, de igual manera solo dos de los restaurantes cuentan con gran participación en el mercado tratan de ser los más conocidos y mencionados

para que el número de clientes potenciales con los que cuentan crezca tratando de ser mejores día a día, ofreciendo los mejores platillos y un servicio de calidad.

Sin embargo los otros restaurantes mencionaron que ellos no se preocupaban tanto por gastar en publicidad, están más enfocados a mejorar día con día el servicio ofrecido, la variedad y calidad de sus platillos.

Solo el 65% coincidió que los clientes retenidos están con ellos desde años atrás, esto gracias a la calidez de su servicio y el buen trato que les brinda así como también el producto que están vendiendo. Dos de los restaurantes confirmó que sus empleados retenidos tienen un índice mayor, esto es porque están muy a gusto laborando en la empresa ya que los propios dueños se portan de manera flexible y justa con ellos muchas veces ayudándoles en problemas y motivándoles para que logren un mejor rendimiento en el restaurante; no obstante su incremento en ventas tienen un índice del 46 % gracias al esfuerzo y empeño que ponen a su trabajo.

La mayoría de los restaurantes ve a su empresa como un líder y desigual a otras, esto con el apoyo de la innovación y el cambio que hacen constantemente en su trabajo; sin dejar pasar por alto que lo más importante para ellos es mantener el propio bienestar del restaurante logrando que sea rentable y creando una buena imagen que no dañe su reputación. Se preocupan más por llevar una buena relación con sus empleados, clientes, proveedores, etc. Ya que son un punto fuerte para su propio progreso.

Los servicios que ofrecen están bien enfocados al tema de cada restaurante, son de manera estable y bien definidos gracias a que los comensales han quedado satisfechos con el comportamiento que tienen hacia ellos, cuentan con buena imagen

ya que son creativos e innovadores, brindan productos y servicio de alta calidad para agradar a los clientes y que sigan siendo de su preferencia.

Mencionaron que no se preocupan por la competencia ni tampoco por los cambios que surgen en el mercado día a día, ya que están más enfocados a ser mejores y originales sin fijarse en lo que otros hacen. Una de las consecuencias que les ha traído la baja de demanda en ocasiones es porque tratan de incluir otros servicios muchas veces desilusionando a los clientes.

El objetivo más importante para estos restaurantes es el analizar de manera cuidadosa los ingresos y costos para mantener todo bajo control y lograr la creación de nuevos servicios y otros mercados. Los dueños de dichos restaurantes cuentan con grandes habilidades que ayudan a sus empleados permitiéndoles crecer como personas y dándoles la oportunidad de subir de puesto, tratan de crear oportunidades de servicios logrando introducirse en otros mercados.

#### **4.2 Resultados de Cultura Organizacional en los Restaurantes**

Con ayuda de la entrevista aplicada y en base a las respuestas obtenidas se ha demostrado que los restaurantes de Ciudad Obregón tienen noción de lo que es cultura organizacional ya que el autor Robbins (2005) menciona que la cultura organizacional es integrada por los valores que se comparten en una organización, las normas, tradiciones, los rituales y las creencias.

Restaurante A

En el siguiente restaurante la cultura de su organización se presenta de manera significativa ya que cuenta con valores, creencias, tradiciones, normas y además

cuenta con una parte importante que es la interacción que el gerente tiene con los empleados.

No obstante es importante señalar que el restaurante tiene una visión muy clara, quieren mantenerse como líderes en el mercado, innovar día a día sus productos y mantener una cultura distinta a los de los restaurantes competidores, también tienen un lema muy importante que “si en cinco minutos no comes no te cobra el platillo”.

En general lo más importante para el restaurante es el crecimiento tanto económico como espiritual, este último con el fin de brindar buen trato a sus colaboradores.

Para poder dirigir un negocio en grande es necesario involucrarse en todos los puestos que se requieren en el local como: limpieza, atender al comensal, ayudar en la cocina y si es posible en la cobranza. Cabe hacer hincapié que el gerente del presente restaurante es una persona muy entregada y responsable en su labor dentro de la empresa, ya que si es necesario hacer el trabajo de algún empleado él lo desempeña sin ningún temor ni prejuicio; quizás sea porque él es el dueño del restaurante y le preocupa mantener su trabajo, sobre todo sacar adelante la herencia de la familia.

Es un restaurante que tiene cuarenta y nueve años de antigüedad, y desde entonces siguen una tradición, cada diciembre hacen una posada a los niños más marginados de la ciudad para obsequiarles comida, juguetes, dulces. Es considerado por el dueño como un restaurante bondadoso ya que ayudan al más necesitado en cuanto a alimentos, cada que puede a las personas que no tienen un hogar y viven en la calle les regala comida, hay momentos que por la parte trasera del restaurante

encuentra una fila de gente esperando su plato de comida. Esto demuestra la calidez y la bondad con la que cuentan sus dueños y el restaurante.

Además se pudo observar que hay algo muy curioso no cuentan con un menú tradicional y tangible, este lo puedes percibir en pequeños pizarrones donde se encuentran desglosados los platillos del día.

### Restaurante B

En el siguiente restaurante la cultura organizacional se presenta en valores, costumbres, políticas, creencias y normas. Es un restaurante que tiene muy bien estructuradas sus normas de trabajo, ya que todos cumplen con su horario de entrada y presentan el uniforme como debe de ser.

En cuanto a los valores que poseen se encuentran: compañerismo, respeto, amabilidad, iniciativa y unión, siendo estos importantes para mantener un agradable ambiente de trabajo en el restaurante.

Cuentan con una costumbre que es importante para ellos, cada temporada hacen una comida para el asilo San Vicente en Ciudad Obregón y en Hermosillo también en un asilo hacen rifas para ayudar a las personas de estos lugares, esto demuestra que son nobles y que les gusta desarrollar actividades altruistas.

Sin embargo, lamentablemente se pudo observar que la misión y visión no la tienen en un lugar presente en el restaurante donde puedan los mismos empleados y los clientes verla. Esto perjudica a la misma empresa ya que es importante que los

empleados conozcan lo que se quiere llegar a ser en un futuro y lo que deben de hacer día a día para lograrlo.

Es un restaurante que motiva a sus empleados con incentivos, una vez al mes les proporcionan un bono de mil pesos a los meseros, cocineros y la persona encargada de la barra, dependiendo del trabajo que cada uno de ellos realice por ejemplo: que tanto porcentaje venden a cada mesa, en cocina la higiene que tienen en su área, la decoración de los platillos, tiempo y en la barra la decoración de bebidas. Ya que todo va encadenado a la imagen del restaurante.

Se preocupan por brindarles un buen servicio a los clientes y para ello reciben capacitaciones cada seis meses, con el fin de mejorar su actitud frente a ellos y enriquecer sus conocimientos.

Además se pudo observar que la persona encargada de la oficina llega todos los días dos horas antes de su hora de entrada, esto lo hace con el fin de adelantar un poco su trabajo y ayudar en la limpieza del restaurante.

### Restaurante C

En el siguiente restaurante la cultura se presentó a través de valores, normas y creencias. Como valores se pueden observar la unión, compañerismo, responsabilidad y respeto que tienen entre ellos mismos que les permiten el buen funcionamiento y el logro de las metas establecidas.

Cuenta con creencias y son únicas de cada persona que trabaja en el restaurante no obstante se pudo observar que tienen un monumento a la virgen maría, dicha obra fue construida el 12 de diciembre del 2011, cuando remodelaron parte del restaurante y crearon el área de reservado para más comodidad a sus clientes. Esto demuestra que existen las creencias y religión por parte de los dueños del restaurante.

Siguiendo con la descripción de los resultados se menciona: que los empleados son motivados con bonos de asistencia y rapidez en su área de trabajo y cada cierto tiempo reciben capacitaciones para mejorar su actitud y brindar un servicio de excelencia a los clientes.

Están en constante innovación tanto en los platillos que brindan como en el restaurante ya que remodelan cada que su tiempo y ganancias se los permiten.

#### Restaurante D

En el presente restaurante se pudo observar que una parte de la cultura organizacional se representa por medio de los valores que poseen, las políticas y normas que tienen establecidos para la realización de su trabajo.

Sin embargo, manejan una buena relación entre ellos mismos manteniendo una buena comunicación con el gerente y poseen los valores necesarios para llevar una agradable relación de trabajo.

No obstante es importante mencionar que cuentan con misión y visión, pero no está plasmada en un lugar donde se pueda admirar en el restaurante, sus empleados saben que tienen pero no la conocen.

El restaurante está más preocupado por la satisfacción del cliente y tener buenas ventas, que por los otros restaurantes competidores en su mismo ramo.

En el restaurante A, se observo que su tipo de cultura es: la Cultura del Clan que según Hellriegel y Slocum (2009) ya que el restaurante presenta pocas reglas y procedimientos formales, en ella los comportamientos de los empleados son cambiados por el compromiso, la lealtad, la autoadministración y la tradición.

No obstante Según Thevenet (1992) existe una tipología llamada “Los Dioses del Management”. Y en los restaurantes B, C y D presentan dos tipos de cultura que están englobadas dentro de esta misma.

Apolo o del rol: esto quiere decir que el restaurante funciona a base de reglas, de un procedimiento para que se desempeñe de manera eficiente el trabajo de todos en el establecimiento, es el tipo de cultura donde en ella se rige un orden y una secuencias de paso para realizar exitosamente el trabajo.

Atenea o de proyecto: se dedica a resolver los problemas con los clientes que surgen día d día, su desarrollo como restaurante es de manera viable ya que sus empleados son muy competentes y movilizados al momento de realizar sus actividades, permitiéndoles buenos resultados.

### **4.3 Discusión**

Los restaurantes de ciudad obregón coincidieron con otros estudios de investigación, uno de ellos fue elaborado por Orozco Gonzales (2003) en el restaurante “Casa Vieja” ubicado en la ciudad de Tehuacán Puebla. Donde cultura organizacional es un tema importante en las empresas, relativamente enfocándose al recurso humano y lo importante que es este para la propia organización ya que los empleados son quienes más tienen contacto con los clientes y siempre deben estar presentables y tener una buena actitud frente a ellos para poder brindarles un servicio de calidad logrando satisfacer a los comensales.

Para que los empleados den siempre lo mejor de sí en el restaurante el jefe tiene que ser consciente y respetuoso con ellos, ofrecer su apoyo y debe saber escucharlos, ya que si se porta bien con ellos y los motiva día con día, los mismos empleados le dan más interés a su trabajo y hacen un buen desempeño dándole a la empresa a ganar más clientes, dinero, y popularidad.

También coincidieron con otro estudio de investigación que fue realizado por Pérez Uribe (2007) en la Pyme Colombiana: Análisis de las empresas Bogotanas. Donde se mencionó que es importante tener una estructura formal en la organización, llevar a cabo la comunicación y una relación agradable en el lugar de trabajo.

No obstante a los restaurantes de Ciudad Obregón les hace mucha falta tener una organización formal ya que los gerentes realizan diferentes roles en los restaurantes y es necesario para qué función lo mejor posible tener en cada área un colaborador.

Sin embargo los gerentes han sacado adelante cada restaurante, no se limitan a lo que ya tienen siempre buscan estar innovando sus platillos, ofertándolos y mejorando el servicio.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones y recomendaciones son importantes en toda investigación y en base a los resultados se mencionan para brindar ayuda o una propuesta de mejora a los restaurantes, esto con el fin de que lo lleven a cabo en un futuro.

#### **5.1 Conclusiones**

Esta investigación tuvo el objetivo de percibir la cultura organizacional en los restaurantes de Ciudad Obregón Sonora, de tal manera se analizó la información recabada la cual permitió tener conocimiento de lo que sucede en cada restaurante y por consiguiente se estima que los resultados del estudio de investigación fueron satisfactorios ya que se cumplió con el objetivo deseado.

De acuerdo a los resultados interpretados anteriormente, se mostró que los restaurantes cuentan con diferentes tipos de cultura organizacional como: cultura del

clan, Apolo o del rol y Atenea o de proyecto, esto se pudo apreciar debido a que la mayoría de ellos presentan todo lo que incluye la cultura organizacional esto según Cunningham, Aldag y Swift (1991) que declaran que está formada por patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren dentro de una organización.

La cultura que se observó es distinta ya que depende mucho del gerente o dueño de cada restaurante además, permite que el empleado realice su trabajo exitosamente y que el cliente disfrute de sus platillos y servicios.

En la evaluación que se realizó destaco mucho que los gerentes se preocupan más por sus trabajadores y el propio restaurante, ya que para ellos es importante que el establecimiento funcione correctamente, que tenga una buena imagen ante la sociedad y que sus colaboradores se sientan a gusto en su área de trabajo.

## **5.2 Recomendaciones**

Después de haber analizado los resultados de estudio se recomienda. Primero, que se tomen en cuenta los resultados de esta investigación para el perfeccionamiento de la cultura organizacional en los restaurantes de Ciudad obregón Sonora.

Los restaurantes de Ciudad Obregón son muy visitados y si quieren seguir creciendo se recomienda que sigan con el mismo rol de trabajo, que mantengan su buen trato a los comensales y sigan con la misma calidad de sus platillos, no deben olvidarse del buen trato a sus empleados, el respeto y la motivación que se les debe brindar para que ellos respondan con positivismo y buena dedicación a su trabajo.

Aun sin embargo deben de tomar en cuenta que es importante tener cultura en la organización, para ello es conveniente que los gerentes conozcan un poco más de este concepto y lo lleven a cabo en su restaurante.

## Bibliografía

ANELE, (1994). "Servicios De Restaurante y Bar", España, Inmagrag, S, L.

Barberá (2000) "Mujeres Directivas: Promoción Profesional en España y el Reino Unido", España.

Charón, (2007). Artículo "Importancia De La Cultura Organizacional Para El Desarrollo Del Sistema De Gestión De Calidad", recuperado de: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, el 28 de octubre del 2012.

Chiavenato (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración.

Compostela, (2009). "Restaurantes: Oportunidades de negocio en Ferrol, Eume y Ortegal",

Cooper, Floody Y McNeill, (2002). "como iniciar y administrar un restaurante" para Latinoamérica, Norma S.A. Pág. 9, 10 y 11.

De la Torre, (2006) "Administración Hotelera 2: Alimentos y Bebidas", México: Trillas (reimp. 2008).

Gan, Federico. (2007). Manual de Recursos Humanos, 10 Programas Para la Gestión y el Desarrollo del Factor Humano en las Organizaciones Actuales. Primera edición. Editorial UOC. Barcelona. Pp. 180. Obtenida el 10 de abril de 2013 desde [http://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA180&dq=cultura+o+clima+organizacional&hl=en&sa=X&ei=gV9IUfL6L4ar2AX\\_1IHIBw&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=cultura%20o%20clima%20organizacional&f=false](http://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&pg=PA180&dq=cultura+o+clima+organizacional&hl=en&sa=X&ei=gV9IUfL6L4ar2AX_1IHIBw&ved=0CDEQ6AEwAQ#v=onepage&q=cultura%20o%20clima%20organizacional&f=false)

García (2006). Artículo “una aproximación al concepto de cultura organizacional”.

García, (2011). “Operaciones Básicas y Servicios en Restaurantes y Eventos Especiales”, España, Paraninfo.

Grajales, (2000). “El Concepto de Investigación” recuperado el 15 de Marzo del 2013 de: <http://tgrajales.net/invesdefin.pdf>

Hellriegel y Slocum (2006). “Administración, un Enfoque Basado en Competencias” 10ma Edición por Thompson Ediciones.

Luna y Paredes (2005). Cultura de la Innovación y la Gestión de la Tecnología Para el Desarrollo de los Pueblos, Bogotá: convenio Andrés Bello. México McGraw-Hill interamericana de México S.A.

Mejía Mejía Elías, (2005) “Técnicas e Instrumentos de Investigación”; Lima, 1era edición, Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM.

<http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/descargas/tecnicas.pdf>

Morales, (2010) “pensamiento imaginativo, conozca 3 tipos de investigación: descriptiva, exploratoria y explicativa. Págs. 47.

Morone, Guillermo. “Métodos y Técnicas de la Investigación Científica” recuperado el día 15 de Marzo del 2013 de:

[http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias\\_investigacion.pdf](http://biblioteca.ucv.cl/site/servicios/documentos/metodologias_investigacion.pdf)

Orozco, Margaux (2003) Diagnostico de Clima Organizacional al Restaurantes Casa Vieja Ubicado en la Ciudad de Tehuacán Puebla, recuperado el 12 de Abril del 2013 de: [http://biblioteca.upaep.mx/pdf/L\\_Al\\_Orozco\\_Gonzalez\\_MM.pdf](http://biblioteca.upaep.mx/pdf/L_Al_Orozco_Gonzalez_MM.pdf)

Paniagua, (2011) “Ofertas Gastronómicas”, Paraninfo S.A.

Quesada (2000) “Elementos Del Turismo” 1era edición, editorial universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.

Raya, (2007). “Turismo, Hotelería Y Restaurantes”, Barcelona, España I. Gráficas Mármol, S.L.

Robbins, Stephen (2005). Administración 8va Edición, Pearson Educación, México, Pp. 459, recuperado el 12 de Abril del 2013 de:

<http://books.google.com.mx/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA459&dq=cultura+organizacional+seg%C3%BAAn+robbins&hl=en&sa=X&ei=ODtfUY3XFYbvqW2wIHYDQ&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q=cultura%20organizacional%20seg%C3%BAAn%20robbins&f=false>

Rodríguez “Gestión Organizacional” Pág. 197 y 198.

Salkind, Neil J. (1999). “Métodos de investigación” México, Prentice Hall, Págs. 400.

Schein (1988). La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza y Janes, Barcelona.

Sierra Guzmán, Martha Patricia 2012 “Tipos más Usuales de Investigación” Universidad Autónoma de Estado de Hidalgo.

[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/prepa3/tipos\\_investigacion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa3/tipos_investigacion.pdf)

Sánchez, Ana. (2005). La cultura organizacional: el producto que más habla de la empresa. Fundación Universitaria Católica del Norte. Colombia. Pp. 2-3. Obtenida el 10 de abril de 2013 desde: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=194220418012>

Thevent, (1992). Auditoria de la Cultura Empresarial, Editorial Díaz de Santos.

Vértice, (2009). Hostelería y turismo: servicio básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante, publicaciones Vértice, S.L.

Vezina, S. (2011). Organizational Identity and Strategy: An Exploratory Study of Parallelisms. Quebec Canada.

Walker Rob,(1985) Doing Research A Handbook For Teachers, Londres .



Clientes retenidos:											
Empleados retenidos:											
Crecimiento en ventas:											

***A continuación se presentan 3 preguntas de opción múltiple. Por favor seleccione sólo una respuesta para cada pregunta que refleje cómo se encuentra su empresa. Vea a la empresa como un todo y pensando cómo le gustaría que fuera.***

1. Mi organización se ve principalmente como:

- a) Distinta y sobresaliente de otras organizaciones.
- b) Una buena compañera con quienes interactúa. (Ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).
- c) Un buen miembro de la comunidad (todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones que promueven una causa que les preocupa, comunidades locales, etc.).

2. Lo que es más importante para mi organización es:

- a) Trabajar para mejorar el bienestar de otros con los que la organización mantiene relaciones significativas y gratificantes. (ejemplo: empleados, clientes y empresas sin fines de lucro).
- b) Trabajar para mejorar el bienestar de la comunidad a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactuamos, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).
- c) Trabajar para promover y mantener su propio bienestar (ejemplo: rentabilidad, imagen, etc.).

3. Mi organización está más preocupada por:

- a) Su relación con una comunidad más grande a la que pertenece y/o valora (ejemplo: todos aquellos con quienes interactúan, como un grupo común, un grupo de organizaciones promoviendo una causa, comunidades locales, etc.).
- b) Su carácter distintivo respecto a otras organizaciones.
- c) La relación con otros cuyo bienestar se valora (ejemplo: empleados, clientes, organizaciones sin fines de lucro).

Las siguientes afirmaciones describen algunas características de la organización. Por favor seleccione sólo una descripción para cada pregunta que mejor describa a su organización.

1. En comparación con nuestros competidores, los servicios que ofrecemos a nuestros clientes se caracterizan por ser:

- a) Más innovadores y en constante cambio.
- b) Relativamente estables en ciertos mercados mientras en otros son innovadores.
- c) Bien enfocados, relativamente estables y consistentemente definidos por el mercado.
- d) Están en un estado de transformación, y en gran parte responden a las oportunidades y amenazas en el mercado.

2. A diferencia de nuestros competidores, tenemos una imagen en el mercado que:

- a) Ofrecemos pocos servicios, selectivos y de alta calidad.
- b) Adoptamos nuevas e innovadoras ideas, pero sólo después de analizarlas cuidadosamente.
- c) Reaccionamos a oportunidades o amenazas en el mercado para mantenernos o mejorar nuestra posición.
- d) Tenemos reputación de ser innovadores y creativos.

3. El tiempo que se dedica en nuestra organización para monitorear los cambios y tendencias del mercado, pueden ser descritos como:

- a) Extenso: nosotros continuamente monitoreamos el Mercado.
- b) Mínimo: realmente no gastamos mucho tiempo monitoreando el Mercado.
- c) Promedio: gastamos una razonable parte de nuestro tiempo monitoreando el Mercado.
- d) Esporádico: algunas veces gastamos una buena cantidad de tiempo y otras veces gastamos un poco de tiempo monitoreando el mercado.

4. En comparación con nuestros competidores, los incrementos o pérdidas en la demanda que hemos experimentado se deben probablemente a:

- a) Nuestra práctica de concentrarnos en mayor medida en el desarrollo de aquellos mercados que actualmente sirven.
- b) Nuestra práctica de responder a las presiones del Mercado tomando algunos riesgos.
- c) Nuestra práctica agresiva de entrar a nuevos mercados con nuevos tipos de servicios.

- d) Nuestra práctica asertiva de penetrar profundamente a mercados que actualmente sirven, mientras adoptamos nuevos servicios después de un cuidadoso estudio de su potencial.
5. Uno de los más importantes objetivos de nuestra organización en comparación con nuestros competidores es nuestra dedicación y compromiso a:
- a) Mantener nuestros costos bajo control.
  - b) Analizar nuestros costos e ingresos cuidadosamente, para mantener los costos bajo control y de manera selectiva generar nuevos servicios y entrar a nuevos mercados.
  - c) Asegurar que las personas, recursos y equipos necesarios para desarrollar nuevos servicios y acceder a nuevos mercados estén disponibles y accesibles.
  - d) Asegurarnos de que estamos protegidos contra las amenazas críticas tomando cualquier acción que sea necesaria.
6. A diferencia de nuestros competidores, las habilidades que poseen nuestros gerentes o encargados de área, se caracteriza como:
- a) Analítico: Sus habilidades le permite identificar tendencias y derivado de ello desarrollar nuevos servicios o mercados.
  - b) Especializado: Sus habilidades están concentradas en una o algunas áreas específicas.
  - c) Amplio y empresarial: Sus habilidades son diversas, flexibles, genera y permite el cambio.
  - d) Fluido: sus habilidades están relacionadas con la demanda a corto plazo del mercado
7. La única cosa que protege a nuestra organización de nuestros competidores es que nosotros:
- a) Somos capaces para identificar y analizar cuidadosamente tendencias y adoptar solo aquellas que su potencial es comprobado.
  - b) Somos capaces de hacer un limitado número de cosas extraordinariamente bien.
  - c) Somos capaces para responder a tendencias en la medida que surjan que pueden poseer un moderado potencial.
  - d) Somos capaces de desarrollar constantemente nuevos servicios y nuevos mercados.
8. A diferencia de nuestros competidores, nuestros gerentes o encargados de área tienden a concentrarse en:
- a) Mantener una solida posición financiera a través de un control de costos y de calidad.
  - b) Analizar oportunidades en el Mercado y seleccionar solo aquellas oportunidades con potencial comprobado, en tanto mantienen una sólida posición financiera.

- c) Actividades o funciones de la empresa que requieren más atención dada las oportunidades y problemas que actualmente enfrentan.
- d) Desarrollar nuevos servicios y expandirse en nuevos mercados o segmentos de Mercado.

9. A diferencia de la mayoría de nuestros competidores, nuestra empresa se prepara para el futuro:

- a) Identificando las mejores soluciones para aquellos problemas o desafíos que requieren atención inmediata.
- b) Identificando las tendencias y oportunidades de mercado las cuales pueden resultar en la creación de ofertas de servicio, programas que son nuevos para la industria o llegar a nuevos mercados.
- c) Identificando aquellos problemas, cuya solución, mantendrían y además mejorarían nuestra actual oferta de servicios y posición en el mercado.
- d) Identificando aquellas tendencias en la industria que nuestros competidores han demostrado poseer potencial a largo plazo, así como resolviendo problemas relacionados con la oferta actual de servicios y las necesidades de nuestros clientes actuales.

10. En comparación con nuestros competidores, la estructura de nuestra organización es:

- a) De carácter funcional (ejemplo: organizada por departamentos – Marketing, contabilidad, RRHH, etc.).
- b) De servicio u orientada al mercado (ejemplo: Interdepartamental)
- c) Primordialmente de carácter funcional (departamentos); sin embargo, puede ampliarse con nuevas áreas de oferta de servicios orientada al servicio o mercado.
- d) Continuamente cambiante que permita encontrar oportunidades y resolver los problemas que puedan surgir.

11. A diferencia de nuestros competidores, los procedimientos que utilizamos para evaluar el desempeño se describen mejor como:

- a) Descentralizado motivando a participar a la mayoría de miembros de la organización.
- b) Fuertemente orientado hacia necesidades de información que requieren de atención inmediata.
- c) Altamente centralizados y principalmente responsabilidad de la gerencia general.
- d) Más centralizado en áreas de servicio establecidas y más participativo en las áreas de servicio reciente.

**ANEXO2****Guía de Entrevista**

1. Por favor proporcione una visión general de su empresa y su trabajo ¿Cuál es su rol dentro de la empresa?
2. Si su empresa fuera una persona ¿cómo la describiría?
3. ¿Cuál cree que sería el lema más adecuado para tu organización?
4. ¿Cuál es el elemento o indicador más importante para saber que tan bien va el negocio?
5. Con base en esos indicadores, ¿Que tan bien está el desempeño de su empresa?
6. ¿Qué aspectos limitan o han limitado el cumplimiento de los objetivos organizacionales? ¿Cómo lo resolvieron?
7. ¿Cuál es o ha sido la situación problemática más preocupantes por la que ha pasado su organización? ¿Cómo la resolvieron?

(Pausa para el cuestionario). Cuando termine, de instrucciones a los participantes para revisar algunas respuestas.

8. Por favor consulta las respuestas de la segunda página del cuestionario. La respuesta de la pregunta 1 indica que la organización es considerada principalmente como ..... (A, B, o C) ¿Porqué tu respuesta es .....(A, B, o C)?
9. La respuesta a la pregunta 2, indica que lo más importante para su organización es ..... (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es ..... A, B, o C?
10. La respuesta a la pregunta 3, dice que lo más preocupante para su organización es ..... (A, B, o C) ¿Por qué tu respuesta es ..... A, B, o C?

## APENDICE 1

<b><u>ESCALAS</u></b>	<b>CAFÉ CAFE</b>	<b>MARISCOS MIGUEL</b>	<b>TABÚ</b>	<b>Sr. SUSHI</b>	<b>TOTAL</b>
Incremento mayor en % que la competencia	35%	75%	20%	80%	52.5
Participación en el mercado	6%	71%	50%	75%	53
Clientes retenidos	80%	55%	50%	75%	65
Empleados retenidos	60%	35%	30%	88%	53.25
Crecimiento en ventas	10%	75%	20%	80%	46.25
<b><u>OPCIÓN MULTIPLE</u></b>					
1	a	b	a	a	A
2	c	c	b	c	C
3	c	c	c	b	C
<b><u>AFIRMACIONES</u></b>					
1	c	c	a	c	C
2	d	a	d	c	D
3	b	b	c	d	B
4	c	c	d	c	C
5	c	a	b	b	B
6	c	b	d	c	C
7	c	d	d	a	D
8	d	d	d	a	D
9	d	c	c	a	C
10	d	b	a	d	D
11	a	b	d	c	---