



C A P Í T U L O 1 5

CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA MEXICANA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300615>

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche

Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

<http://orcid.org/0000-0003-4553-9803>

Diana Concepción Mex Alvarez

Universidad Autónoma de Campeche

Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

<http://orcid.org/0000-0001-9419-7868>

Carlos Alberto Pérez Canul

Universidad Autónoma de Campeche

Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

<http://orcid.org/0000-0002-7219-8912>

Giselle Guillermo Chuc

Universidad Autónoma de Campeche

Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista, Campeche, México

<http://orcid.org/0000-0002-7748-4731>

RESUMEN: Las investigaciones de clima organizacional se han realizado en grandes empresas de Estados Unidos y Europa. En México los estudios son incipientes. Este trabajo tiene como objetivo identificar nivel de apertura del clima organizacional de una empresa restaurantera ubicado en el sureste de México. El estudio es exploratorio, descriptivo con enfoque cuantitativo. Los resultados indican que el clima posee un nivel de apertura medio. Esta condición sugiere la existencia de actitudes autoritarias acompañadas de una limitada disposición al apoyo por parte de los directivos, lo que genera un escaso nivel de involucramiento por parte de los colaboradores. Para

fomentar el desarrollo y mejora de la empresa se sugiere que la gerencia implemente un entorno laboral más participativo, privilegiando la colaboración y evitando el uso excesivo de la autoridad. Por ello, se recomienda la implementación de un programa orientado al fortalecimiento de una cultura participativa, con el propósito de elevar el compromiso de los empleados.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, desarrollo, empresa restaurantera.

ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR THE DEVELOPMENT A MEXICAN RESTAURANT COMPANY

ABSTRACT: Organizational climate research has been conducted in large companies in the United States and Europe. In Mexico, studies are incipient. This study aims to identify the level of openness in the organizational climate of a restaurant company located in southeastern Mexico. The study is exploratory, descriptive, and quantitative. The results indicate a medium level of openness in the climate. This condition suggests the existence of authoritarian attitudes accompanied by a limited willingness to provide support on the part of management, which generates a low level of employee engagement. To foster the development and improvement of the company, it is suggested that management implement a more participatory work environment, prioritizing collaboration and avoiding the excessive use of authority. Therefore, the implementation of a program aimed at strengthening a participatory culture is recommended, with the goal of increasing employee engagement.

KEYWORDS: Organizational climate, development, restaurant company.

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas cuatro décadas, se ha generado una vasta producción de investigaciones relacionadas con el ambiente organizacional, especialmente en grandes entidades corporativas ubicadas en Estados Unidos y diversos países europeos, empleando principalmente instrumentos tipo cuestionario como técnica de recolección de datos. No obstante, este tipo de análisis resulta notoriamente escaso en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes).

El estudio del clima organizacional reviste especial relevancia dentro de estas unidades económicas, ya que constituyen pilares esenciales del aparato productivo de cualquier nación. En este sentido, Treviño (2004) advierte que más del 98 % del conjunto total de empresas —formales e informales— en los distintos países, pertenecen a este segmento. Por tanto, cualquier problemática que se presente

en estas organizaciones tiene un impacto directo en los indicadores económicos y sociales del país donde se desarrollan.

Debido a su gran peso económico y cobertura sectorial, no se puede subestimar el papel estratégico que juegan las Pymes en la transformación organizacional y la implementación de innovaciones, como respuesta a los crecientes desafíos de competitividad. En el caso de México, estas empresas proporcionan empleo al 78 % de la población económicamente activa y generan el 68 % del Producto Interno Bruto (PIB), según datos de la Secretaría de Economía (SE). González Macías et al. (2015) señalan que el papel de las Pymes en la economía de un país revela la importancia de ser estructuralmente sustentables.

En el escenario global actual, caracterizado por la interconexión constante y la acelerada complejidad, las Pymes enfrentan el reto de adaptarse de forma continua al cambio y fomentar la innovación. Medina Salgado (2014) reconoce la globalización actual como un impulsor que obliga a las empresas mexicanas a incorporar la cultura organizacional dentro de su herramienta de cambio estratégico.

Ya no basta con atender exclusivamente los mercados nacionales; para sobrevivir y expandirse, estas organizaciones deben elevar sus estándares de calidad y optimizar su capacidad de respuesta. En este contexto, estudiar el clima predominante en las Pymes se convierte en una herramienta estratégica que permite obtener información clave para la planificación, la toma de decisiones ejecutivas y la creación de programas de mejora orientados al cambio estructural, al fortalecimiento del comportamiento organizacional y a la satisfacción laboral.

CLIMA ORGANIZACIONAL

El término *clima* tiene su origen en el griego antiguo y alude a una “inclinación o pendiente” (Brunet, 1999). Sin embargo, en la actualidad se asocia comúnmente con los fenómenos meteorológicos que describen las condiciones atmosféricas características de un lugar durante un período determinado. Esta noción ha sido extrapolada al campo organizacional para referirse al ambiente psicosocial que predomina en los espacios laborales. De esta forma, es posible que cualquier persona perciba un entorno positivo o negativo al ingresar en una organización o en una de sus áreas.

Aunque no existe una definición unificada del concepto, múltiples autores han ofrecido interpretaciones relevantes. Una de las más influyentes es la propuesta por Dessler (1979), quien, a partir de la integración de distintos enfoques —los estructurales de Forehand y Gilmer (1964), los subjetivos de Halpin y Crofts (1962), los modelos integradores de Litwin y Stringer (1968), y las aportaciones de Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr. (1970)— define el clima organizacional como:

“Las percepciones que el individuo construye sobre la organización para la cual labora, y la opinión que formula en relación con aspectos como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (p. 183).

La literatura especializada destaca que la percepción subjetiva de los colaboradores constituye un elemento clave para comprender las estructuras organizativas y los procesos laborales. La mayoría de los expertos coinciden en que el clima puede ser evaluado a través de dichas percepciones. Esta coincidencia metodológica es relevante, ya que permite establecer si el clima es: a) favorable o abierto, b) neutral, o c) desfavorable o cerrado; dependiendo de los factores presentes.

Los componentes que configuran el clima se agrupan en dimensiones analíticas, las cuales permiten identificar distintos tipos de ambientes organizacionales (Silva, 1996). En consecuencia, a partir del enfoque teórico elegido y las dimensiones operativas del estudio, el investigador está en condiciones de determinar el tipo de clima predominante en una organización determinada.

TIPOLOGÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN HALPIN Y CROFT

La clasificación propuesta por Halpin y Croft representa una de las aproximaciones más reconocidas y utilizadas en el ámbito del análisis del clima organizacional, especialmente debido a la amplia difusión del instrumento Organizational Climate Description Questionnaire (OCDQ). Hoy y Miskel (2000) explican que esta tipología se ubica en un continuo que va desde un clima “abierto” hasta uno “cerrado”, y su base conceptual proviene de los estudios pioneros de Lewin (1935), quien analizó las distintas actitudes mentales predominantes en los grupos de trabajo: una postura abierta y receptiva, vinculada a una mayor flexibilidad operativa, o bien una mentalidad cerrada y resistente al cambio, asociada con estructuras rígidas.

Para que una organización logre fomentar procesos de innovación y transformación, es crucial que su clima interno se incline hacia la apertura. En otras palabras, un entorno organizacional más abierto se asocia con niveles superiores de confianza por parte de la dirección, participación activa de diversos actores en la toma de decisiones, predominancia de la comunicación horizontal, y un personal motivado e involucrado en la definición de metas, en la mejora continua de los métodos de trabajo y en la evaluación integral del desempeño. En este tipo de clima, la función de control no recae exclusivamente en la jerarquía superior, sino que es compartida por todos los niveles de la estructura organizativa, lo que permite una coordinación más efectiva orientada al cumplimiento de los objetivos institucionales (Zabalza, 1996).

En contraste, cuando el grado de apertura es bajo y el clima se percibe como cerrado, se pueden observar diversas manifestaciones negativas: personal desmotivado o indiferente, desorganización, deterioro de los espacios físicos, tensiones interpersonales, proliferación de rumores, y una notoria carencia de creatividad. Ekwall (2003) subraya que el clima organizacional funciona como un indicador cualitativo que incide en múltiples procesos internos, entre los que destacan la capacidad innovadora, el nivel de satisfacción laboral y la productividad general.

EL SECTOR RESTAURANERO

Según Morfín (2001) un restaurante es un establecimiento donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumir ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado. La finalidad de los restaurantes y bares es ofrecer al público productos tangibles y servicios intangibles. Martín (1991) indica que la labor del personal encargado de atender a los clientes es clave para el éxito de un restaurante, pues la excelencia en su desempeño depende de la orientación de altos ingresos. Por lo que se hace necesario crear las habilidades fundamentales sobre servicios de alimentos, técnicas de ventas y relaciones con los clientes.

Castillo Girón et al. (2014) refiere que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) el sector de servicios alimentarios, está constituido por establecimientos que se dedican a la elaboración y comercialización de alimentos preparados en un espacio físico determinado. Este puede encontrarse al interior de una vivienda o bien estar delimitado por instalaciones permanentes o semifijas, como estructuras ligeras o construcciones de lámina ancladas al suelo. Asimismo, se clasifican como formales debido a que cuentan con registro ante las autoridades competentes, lo cual les obliga a cumplir con normativas específicas de salubridad, higiene, conservación y manipulación de alimentos. Los servicios que ofrecen son diversos y pueden categorizarse según la especialidad culinaria, la calidad y protocolo de atención, o el tipo de infraestructura que requieren para operar. Se identifican las siguientes modalidades de operación:

a) Restaurantes de servicio limitado, cuya oferta está centrada en un tipo específico de platillos, como antojitos mexicanos, loncherías, fuentes de sodas o expendios de barbacoa. Estos representan el 34.7 % del valor agregado total del sector.

b) Restaurantes de servicio completo, caracterizados por un menú a la carta que incluye especialidades gastronómicas tanto nacionales como internacionales —por ejemplo, cocina italiana, francesa, argentina o de mariscos—, los cuales aportan el 32.5 % del valor agregado.

c) Establecimientos de comida para llevar, entre los que destacan las pizzerías como el modelo más representativo, participan con un 24.3 % del valor generado por la industria.

d) Los restaurantes de autoservicio, donde se ofrece comida tipo buffet y el comensal selecciona directamente de una barra —siendo los más comunes los de comida china o americana—, contribuyen con el 4.3 % del valor agregado.

e) Los comedores industriales o empresariales, diseñados para proporcionar alimentos en centros de trabajo, aportan un 3.2 %.

f) Finalmente, los servicios de banquetes o catering, que consisten en la provisión y transporte de alimentos preparados o semi-preparados para eventos especiales, representan tan solo el 1 % del valor agregado del sector restaurantero.

Esta clasificación permite comprender la diversificación del mercado gastronómico formal en función de su especialización, modalidad operativa y contribución económica al sector en su conjunto.

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO, OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en un restaurante de cocina tradicional latinoamericana, situado en el sur de México. Este establecimiento ha logrado conservar su esencia clásica a lo largo de más de cuarenta años de operación, al mismo tiempo que ha incorporado elementos de modernidad como acceso a internet, pantallas de gran formato y sistemas de facturación electrónica. El restaurante es de tipo familiar y ofrece un variado menú de carnes, mariscos, sopas, ensaladas, bebidas naturales, vinos y licores. Los fines de semana ofrece un ambiente amenizado con música viva a partir del mediodía. Cuenta con área de juegos para niños que le ha permitido incrementar sus ventas. A pesar de los embates de la incertidumbre económica global, la empresa ha sabido adaptarse a las exigencias contemporáneas, manteniéndose competitiva y vigente en el mercado.

No obstante, para lograr una mejora sustantiva, no basta con superar únicamente las barreras de índole económica o tecnológica; resulta indispensable también identificar y atender los factores relacionados con el clima organizacional, ya que estos pueden estar limitando el desarrollo interno y comprometiendo la competitividad del negocio. En este sentido, los estudios sobre el clima laboral son herramientas clave para la planificación estratégica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), ya que proporcionan información crítica que permite tomar decisiones orientadas a la mejora del desempeño global.

Contar con un diagnóstico del ambiente organizacional posibilita, por ejemplo, implementar estrategias que fortalezcan la motivación del personal, fomentar un sentido de pertenencia y promover el desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores. A pesar de su relevancia, el conocimiento empírico sobre las condiciones reales del clima en este tipo de empresas sigue siendo limitado, lo que motivó la realización del presente estudio a finales de 2013.

El objetivo principal fue identificar el grado de apertura del clima organizacional percibido por el personal del restaurante, con el fin de generar condiciones propicias para la transformación e innovación organizacional, lo que eventualmente contribuirá a elevar la calidad del servicio y la competitividad del negocio.

En términos de aportación académica y práctica, esta investigación enriquece el cuerpo de conocimientos sobre las Pymes al ofrecer evidencia concreta sobre el estado del clima organizacional en una empresa con larga trayectoria. Asimismo, se espera que sus resultados sirvan de insumo para que los líderes y responsables de la toma de decisiones fortalezcan sus planes de acción, impulsen mejoras en el desempeño del equipo de trabajo, y promuevan el desarrollo sostenible tanto de la empresa como de su entorno local y nacional.

METODOLOGÍA

La presente investigación adoptó un enfoque exploratorio, de carácter descriptivo y con orientación cuantitativa. La muestra estuvo conformada por 32 colaboradores de una plantilla total de 34 empleados. De ellos, dos ocupaban cargos directivos, cuatro fungían como supervisores y los 26 restantes correspondían al personal operativo, entre los cuales se incluyeron funciones como cajeros, cocineros, meseros, auxiliares de servicio (garroteros), baristas, lavalozas, anfitrionas (hostess) y encargados de almacén.

Para la recolección de datos se utilizó una versión adaptada del Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ-RS), desarrollado por Hoy, Tarter y Kottkamp (1991). El procedimiento de evaluación del instrumento siguió las siguientes fases metodológicas:

a) Se asignaron los ítems a una escala tipo Likert de cinco niveles, con las siguientes categorías:

- NO: No sucede
- RO: Rara vez ocurre
- AVO: Acontece en ocasiones
- OF: Se presenta con frecuencia

- OMF: Sucede de manera muy frecuente
- b)** Se calculó el promedio de puntuación individual para cada ítem.
- c)** Posteriormente, se sumaron las medias correspondientes a los ítems agrupados por dimensión, de la siguiente forma:
- Comportamiento del gerente:
- Apoyo (A): Ítems 5, 6, 23, 24, 25, 29 y 30
- Autocracia (At): Ítems 7, 12, 13, 18, 19, 31 y 32
- Actitudes del personal operativo:
- Compromiso (C): Ítems 3, 4, 10, 11, 16, 17, 20, 28, 33 y 34
- Frustración (F): Ítems 1, 2, 8, 9, 15 y 22
- Cercanía interpersonal (I): Ítems 14, 21, 26 y 27
- d)** Para la interpretación de cada dimensión, se consideraron los valores de referencia establecidos en la Tabla 1

Dimensiones	Media	Desviación Estándar
Apoyo (A)	18.19	2.66
Autoritarismo (At)	13.96	2.49
Compromiso (C)	26.45	1.32
Frustración (F)	12.33	1.98
Intimididad (I)	8.80	.92

Tabla 1. *Puntajes promedio y desviaciones estándar del OCDQ-RS*

Nota. Hoy, Tarter y Kottkamp (1991).

- e)** Los puntajes de cada dimensión se estandarizaron, denominándolos SdS, empleando una media de 500 y una desviación estándar de 100, con base en las siguientes fórmulas:

Comportamiento del gerente.

$$\text{SdS de Apoyo (A)} = 100 \times (A - 18.19) / 2.66 + 500.$$

$$\text{SdS de Autocrático (At)} = 100 \times (D - 13.96) / 2.49 + 500.$$

Actitudes del personal operativo.

$$\text{SdS de Compromiso (C)} = 100 \times (C - 26.45) / 1.32 + 500.$$

$$SdS \text{ de Frustración (F)} = 100 \times (F - 12.33) / 1.98 + 500.$$

$$SdS \text{ de Intimidad (I)} = 100 \times (I - 8.80) / .92 + 500.$$

f) Se definieron los perfiles del clima abierto y cerrado, como se indica en la Tabla 2.

Dimensiones	Clima abierto	Punto medio	Clima cerrado
Apoyo (A)	629 (Alto)	513	398 (Bajo)
Autoritarismo (At)	414 (Bajo)	528	642 (Alto)
Compromiso (C)	627 (Alto)	505	383 (Bajo)
Frustración (F)	346 (Bajo)	493	641 (Alto)
Intimidad (I)	465 (Bajo)	464	463 (Bajo)
Índice de apertura del clima organizacional	599 (Alto)	487	375 (Bajo)

Tabla 2. *Perfiles del clima abierto y cerrado del OCDQ-RS*

Nota. Aguado (2003).

g) Se determinó el índice de apertura del clima organizacional, con fundamento en una media de 500 y una desviación estándar de 100. Según Hoy, Tarter y Kottkamp (1991) la Intimidad no es un elemento del índice de apertura.

Índice de apertura de clima organizacional = $(SdS \text{ de A}) + (1000 - SdS \text{ de At}) + (SdS \text{ de C}) + (1000 - SdS \text{ de F}) / 4$.

La descripción del grado de apertura del clima organizacional se señala en la Tabla 3.

Puntaje	Grado de apertura	Interpretación
Arriba de 600	Muy alto	Abierto
551-600	Alto	Abierto
525-550	Arriba del promedio	Semabierto
511-524	Ligeramente arriba del promedio	Semabierto
490-510	Promedio	Promedio
476-489	Ligeramente debajo del promedio	Semicerrado
450-475	Por debajo del promedio	Semicerrado
400-449	Bajo	Cerrado
Debajo de 400	Muy bajo	Cerrado

Tabla 3. Grado de apertura del clima organizacional e interpretación del OCDQ-RS

Nota. Aguado (2003).

Debido a que el estadístico de comparación es una media de 500, los resultados obtenidos por debajo o por encima de ésta, tendrán un grado de apertura de clima organizacional cerrado o abierto.

RESULTADOS

La traducción al español del instrumento OCDQ-RS, fue sometida a la prueba Alpha de Cronbach (Aguado, 2003). Los coeficientes de confiabilidad se presentan en la Tabla 4, junto con la percepción que el personal operativo tiene del clima organizacional.

Dimensión	Coeficiente Alpha	Media	Desviación Estándar	Puntajes Estandarizados
Apoyo	.84	16.87	4.90	420.12
Autoritarismo	.68	16.28	2.24	589.24
Compromiso	.76	24.96	2.82	382.31
Frustración	.72	8.00	2.90	224.12
Intimididad	.62	7.00	4.12	312.25

Tabla 4. Dimensiones del clima organizacional del restaurante y percepción del clima organizacional

Nota. Elaborado a partir de los datos recolectados por los investigadores

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la Figura 4, se advierte que las valoraciones emitidas por el personal respecto a la conducta del gerente reflejan una tendencia hacia un bajo nivel de apoyo (420.12) y una elevada inclinación al autoritarismo (589.24), superando el punto medio del índice de clima organizacional, aunque sin alcanzar un entorno completamente cerrado. Esto sugiere que, en ciertos casos, los colaboradores reciben escasa retroalimentación positiva, y, al mismo tiempo, están sujetos a un estilo de supervisión estricto y controlador.

En cuanto a las dimensiones asociadas al comportamiento del personal, los resultados evidencian un compromiso organizacional limitado (382.31), niveles reducidos de frustración laboral (224.12), así como vínculos interpersonales débiles o baja intimidad entre compañeros (360.08). Estas cifras permiten inferir que el equipo muestra poco sentido de pertenencia y orgullo hacia el restaurante, carece de cohesión y colaboración mutua, y no logra experimentar un disfrute pleno en sus funciones. No obstante, los datos también reflejan respeto mutuo, ausencia de sobrecarga laboral y interacciones sociales esporádicas, aunque estas últimas son escasas. El índice de apertura del clima organizacional se calculó utilizando la siguiente fórmula:

Índice de apertura = $(SdS \text{ de A}) + (1000 - SdS \text{ de At}) + (SdS \text{ de C}) + (1000 - SdS \text{ de F}) / 4$.

Índice de apertura = $(420.12) + (1000 - 589.24) + (382.31) + (1000 - 224.12) / 4 = 497.26$

De acuerdo con los parámetros establecidos por Hoy, Tarter y Kottkamp (1991), este resultado se enmarca dentro de un clima organizacional con apertura media, es decir, un entorno que no puede clasificarse como completamente abierto ni absolutamente cerrado.

Los resultados indican que el restaurante presenta un clima organizacional de apertura intermedia, lo cual denota presencia de ciertas limitaciones en la gestión interna. Entre los desafíos identificados destacan la escasa expresión de apoyo y reconocimiento por parte del gerente hacia su equipo. Su estilo de liderazgo tiende a ser ligeramente autoritario, lo cual reduce las oportunidades de participación activa por parte del personal. Además, se observa una supervisión constante y poco flexible, acompañada de déficit en la capacidad de escucha por parte del directivo.

También se detecta un nivel bajo de compromiso del personal, evidenciado por la limitada involucración, débil identificación organizacional, escasa lealtad y falta de esfuerzo sostenido en el cumplimiento de sus responsabilidades.

CONCLUSIONES

A fin de fomentar procesos de transformación e innovación organizacional, se recomienda que la figura gerencial adopte un liderazgo más participativo, evitando prácticas autoritarias que puedan derivar en desmotivación o desinterés laboral. Es crucial propiciar un clima organizacional más abierto, que incentive la cooperación y el sentido de pertenencia.

Asimismo, se propone implementar un programa institucional orientado al fortalecimiento de la cultura participativa (empowerment), que otorgue a los colaboradores mayor autonomía, iniciativa y acceso a información relevante, permitiéndoles asumir mayor control sobre su desempeño. Esta estrategia contribuiría a reforzar su compromiso, sentido de responsabilidad y confianza, generando beneficios tanto para el personal como para la organización en su conjunto.

Esta recomendación está alineada con los planteamientos de Robbins (2004), quien sostiene que, al incrementar la participación y autonomía en la ejecución de tareas, los empleados tienden a mostrar mayor motivación, productividad, compromiso y satisfacción laboral.

Por otra parte, se identificaron elementos positivos: los colaboradores perciben que su labor es dinámica, entretenida y variada, lo que contribuye a una baja percepción de frustración laboral.

Dado que este estudio adoptó un diseño exploratorio, descriptivo y cuantitativo, se sugiere desarrollar investigaciones complementarias que permitan obtener hallazgos más sólidos y generalizables en este tipo de unidades económicas. Se propone, además, llevar a cabo estudios de enfoque cualitativo, con el fin de profundizar en las causas subyacentes de los resultados obtenidos, lo cual sería valioso tanto para la mejora interna de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), como para el bienestar organizacional y social en general.

REFERENCIAS

- Aguado, G. (2003). *Innovación curricular, disposición al cambio y clima organizacional: las preparatorias pertenecientes al sistema UADY*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Castillo Girón, V.M., Ayala Ramírez, S., Vargas Portillo, J. P. (2014). Mejora de la calidad en el servicio en establecimientos de alimentos y bebidas a través de estímulos reforzadores, Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho. Volumen VII, pag. 29-43. <https://catedraalimentacioninstitucional.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/rimed-vicc81ctor-manuel-castillo-mejora-de-la-calidad.pdf>
- Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Cali. Prentice-Hall.
- Ekwall, G. (2003). *El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones*. España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- González Macías, C.J., Zizaldra Hernández, I., Mercado Salgado, P., (2015). Sustentabilidad organizacional en Pymes familiares restauranteras La Jonquera en Cataluña, España. <https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/noesis/article/view/653/4942>
- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administration. Theory, research and Practice* [Administración Educativa. Teoría, investigación y práctica] (5th ed.). Estados Unidos: McGraw Hill.

Hoy, W., Tarter, C., & Kottkamp, R. (1991). *Open schools/healthy schools. Measuring organizational climate* [Escuelas abiertas/escuelas saludables. Midiendo el clima organizacional]. Beverly Hills, C.A.: Sage.

Martín, B. W. (1991). Guía de servicios en restaurantes, calidad en los servicios. México: Trillas.

Medina Salgado, C. M. (2014). Los valores exigidos a los empleados de una cadena restaurantera mexicana. Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade 1(2), 544-588. https://www.researchgate.net/publication/269395297_Los_valores_exigidos_a_los_empleados_de_una_cadena_restaurantera_mexicana

Morfín, M. del C. (2001). Administración de comedor y bar. México: Trillas.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10a. ed.). México: Pearson Educación.

Silva, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención* (1a. ed.). Barcelona, España: EUB.

Treviño, S. (2004). "El uso de SSD en las Mipymes mexicanas". *Gestiopolis*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/ssdsandra.htm>

Zabalza, M. (1996). El "clima". Conceptos, tipos, influencia del clima e intervención sobre el mismo. En G. Domínguez F. y J. Mesanza L. (Eds.). *Manual de Organización de Instituciones educativas* (pp. 263-301). Madrid, España: Escuela Española.