





**Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**  
**División Académica de Ciencias Económico**  
**Administrativas**



**Desempeño organizacional, administración  
estratégica y competitividad en estaciones de  
servicio de gasolina en Tabasco**

Para obtener el grado de:

Doctor en Estudios Económico Administrativos

En la LGAC:

Gestión Organizacional, Nacional e Internacional

Presenta:

Cassandra Ángeles Guzmán

Bajo la dirección de:

Director: Dra. Norma Aguilar Morales

Codirector: Dra. Deneb Elí Magaña Medina

Tutor: Dra. Candelaria Guzmán Fernández

Villahermosa, Tabasco; Febrero de 2024.



UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



División Académica de  
Ciencias Económico  
Administrativas/  
Dirección



2024  
Felipe Carrillo  
PUERTO  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
PÚBLICA

Oficio: DACEA/DIRECCION/0343/2024  
Villahermosa, Tabasco; a 14 de febrero de 2024

LIC. MARIBEL VALENCIA THOMPSON  
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CERTIFICACIÓN  
Y TITULACIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES  
P R E S E N T E

De conformidad con lo establecido en el Art. 75 fracción V, Art. 76 fracción III, así como el Art. 77 fracciones I, II y III del Reglamento General de Estudios de Posgrado (vigente) de la UJAT, me permito comunicar a usted que la **Dra. Norma Aguilar Morales** (Directora) y la **Dra. Deneb Elí Magaña Medina** (Codirectora), dirigieron y supervisaron la tesis:

**"DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y  
COMPETITIVIDAD EN ESTACIONES DE SERVICIO DE GASOLINA EN TABASCO"**

Proyecto de investigación elaborado por la **C. Casandra Ángeles Guzmán** egresado del Doctorado en Estudios Económico Administrativos. Los miembros del Jurado de Examen Profesional, integrado por los profesores: Dra. Candelaria Guzmán Fernández, Dra. Deneb Elí Magaña Medina, Dra. Norma Aguilar Morales, Dra. Aida Dinorah García Álvarez, Dr. Román Alberto Quijano García, Dra. Fabiola Itzel Ortiz Martínez y Dr. Andrés Guzmán Sala; autorizaron el trabajo de tesis después de revisar y señalar las modificaciones pertinentes, misma que la interesada efectuó. Por lo tanto,  **puede imprimirse.**

ATENTAMENTE

MTRO. JOSÉ JUAN PAZ REYES  
DIRECTOR

UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN

c.c.p. Dr. Arturo Martínez de Escobar Fernández. -Coordinador de Investigación y Posgrado.  
c.c.p. Archivo

Av. 27 de Febrero 630, Col. Centro, C.P.86000, Villahermosa, Centro, Tabasco  
Tel. (993) 358.15.00 Ext. 6200 y 6201; e-mail: direccion.dacca@ujat.mx

www.ujat.mx

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

La que suscribe, autoriza por medio de la presente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto en formato físico como digital la tesis de grado con título **“Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco”**, de la cual soy autor y titular de los derechos de autor.

La finalidad del uso y manejo de la tesis por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa mas no limitativa para compartir su contenido en la Red Abierta de Bibliotecas Digitales y a cualquier otra red académica con las que la UJAT tenga relación.

Por lo anterior, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en este documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los quince días del mes de febrero del año 2024.

Autorizó



---

C. Casandra Ángeles Guzmán

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD

C. Casandra Ángeles Guzmán; estudiante del programa Doctorado En Estudios Económico Administrativos con registro PNPC 005590 de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como autor de la presente tesis para el grado de Doctor titulada **“Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco”**.

### DECLARO QUE:

Esta tesis es mi propio trabajo, con excepción de las citas en las que he dado crédito a sus autores, así mismo, afirmo que no ha sido presentada para la obtención de algún título, o grado, o equivalente.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento vigente.

Villahermosa, Tabasco a 15 de febrero de 2024.



---

C. Casandra Ángeles Guzmán

## **Dedicatoria**

A Dios por darme salud y energía para continuar con mis estudios.

A mi familia, en especial a Efrén Ángeles De Santiago (padre) y Elena Guzmán Ramón (tía); también a Aída Ángeles Guzmán (hermana) a quien recuerdo con amor.

## **Agradecimientos**

A los empresarios de cada grupo gasolinero por realizar aportaciones valiosas y autorizar la aplicación del instrumento de investigación.

A mi esposo e hijos por brindarme su comprensión y amor.

A familiares y amigos por su motivación.

A los profesores investigadores de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), en especial a la Dra. Norma Aguilar Morales y la Dra. Deneb Elí Magaña Medina, por compartir conmigo sus conocimientos y ser mis guías con su gran experiencia en la investigación.

Al sínodo por contribuir con sus observaciones para la culminación del trabajo de tesis, el cual se integró por: Dra. Candelaria Guzmán Fernández, Dra. Deneb Elí Magaña Medina, Dra. Norma Aguilar Morales, Dra. Aida Dinorah García Álvarez, Dr. Román Alberto Quijano García, Dra. Fabiola Itzel Ortiz Martínez y Dr. Andrés Guzmán Sala.

Al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), por la Beca Nacional de Posgrado brindada durante la realización del Doctorado en Estudios Económico Administrativos (DEEA).

# **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

7

## **Resumen**

El objetivo es evaluar el desempeño organizacional y competitividad con relación al grado de aplicación de administración estratégica en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco. La investigación tiene un enfoque cuantitativo y es de tipo transversal-no experimental, el instrumento es un cuestionario, el cual se administró un total de 300 colaboradores de los diferentes grupos gasolineros del estado de Tabasco en México. Se concluye que la administración estratégica contribuye de manera positiva y significativa a la mejora del desempeño organizacional y la competitividad. El hallazgo más importante es el efecto indirecto encontrado entre desempeño organizacional y competitividad en el contexto estudiado, debido a que las variables de innovación tecnológica y calidad en servicio son esenciales ya que se comportan como variables moderadoras.

**Palabras clave:** desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad.

## **Abstract**

The objective is to evaluate the organizational performance and competitiveness in relation to the degree of application of strategic management in gasoline service stations in Tabasco. The research has a quantitative approach and is cross-sectional-non-experimental, the instrument is a questionnaire, which was administered by a total of 300 collaborators from the different gas station groups of the state of Tabasco in Mexico. It is concluded that strategic management contributes positively and significantly to the improvement of organizational performance and competitiveness. The most important finding is the indirect effect found between organizational performance and competitiveness in the context studied, because the

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

8

variables of technological innovation and quality of service are essential since they behave as moderating variables.

**Keywords:** Organizational performance, strategic management, technological innovation, quality of service and competitiveness.

**Índice de contenido**

**Capítulo I. Introducción/16**

Antecedentes del problema/17

Planteamiento del Problema/18

Preguntas de Investigación/20

*Pregunta general de Investigación/20*

*Preguntas específicas de Investigación/21*

Objetivos de Investigación/21

Objetivo general/21

*Objetivos específicos/21*

Hipótesis/22

Justificación/22

Limitaciones al Estudio/24

**Capítulo II. Revisión de literatura y marco teórico/25**

Desempeño organizacional/26

Administración estratégica/29

Competitividad/36

Relación entre desempeño organizacional y administración estratégica/37

Relación entre administración estratégica y competitividad/40

Relación entre innovación tecnológica y calidad en el servicio/41

Desempeño organizacional, calidad en el servicio y competitividad/43

Relación entre competitividad y crecimiento económico de un país/44

Antecedentes Teóricos/45

Importancia del tema/50

Definición conceptual de variables y dimensiones/59

**Capítulo III. Metodología/61**

Diseño Metodológico y tipo de estudio/62

*Método de investigación/62*

Sujetos en el estudio/63

Muestra/64

Instrumento/66

Validez/68

Psicometría/69

Validez de contenido/69

Prueba piloto/70

Validez de constructo/72

Análisis de fiabilidad/73

Validez discriminante/75

Procedimiento de análisis de datos/84

Estrategia analítica/84

**Capítulo IV. Resultados/85**

Estadísticas y análisis de datos/86

Descriptivos de la distribución/88

Análisis de varianza (ANOVA)/91

Modelo parsimonioso/92

Regresión lineal del modelo/95

Pruebas de Hipótesis/97

Hallazgos y resultados/99

**Capítulo V. Discusión y conclusiones/100**

Discusión/101

Conclusiones/106

**Referencias/109**

**Apéndices/122**

**Apéndice A** Análisis de instrumentos de las variables de desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad/122

**Apéndice B** Tabla de especificaciones de las variables de desempeño organizacional, competitividad y administración estratégica/126

**Apéndice C** Instrumento inicial: cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco/129

**Apéndice D** Instrumento final: cuestionario para medir desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco/133

**Apéndice E** Matriz de coeficiente de correlación de Pearson/137

**Apéndice F** Prueba de normalidad de prueba piloto/137

**Apéndice G** Estadísticas de fiabilidad de prueba piloto/137

**Apéndice H** Análisis factorial exploratorio de la variable desempeño organizacional/138

**Apéndice I** Análisis factorial exploratorio de la variable administración estratégica/139

**Apéndice J** Análisis factorial exploratorio de la variable competitividad/140

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

**Apéndice K** Cédula de evaluación de expertos/141

**Índice de tablas**

- Tabla 1** Categorías de Planeación/33
- Tabla 2** Autores del constructo desempeño organizacional/54
- Tabla 3** Autores del constructo administración estratégica/56
- Tabla 4** Autores del constructo competitividad/57
- Tabla 5** Principales autores de libros consultados/58
- Tabla 6** Conceptualización de las variables/59
- Tabla 7** Distribución de la muestra/65
- Tabla 8** Operacionalización de las variables/67
- Tabla 9** Prueba de normalidad/73
- Tabla 10** Matriz de correlaciones entre variables/73
- Tabla 11** Análisis de fiabilidad/74
- Tabla 12** Análisis factorial de la variable desempeño organizacional/76
- Tabla 13** Análisis factorial de la variable administración estratégica/78
- Tabla 14** Análisis factorial de la variable innovación tecnológica/79
- Tabla 15** Análisis factorial de la variable calidad en el servicio/80
- Tabla 16** Análisis factorial de la variable competitividad/81
- Tabla 17** Indicadores de ajuste de modelos/83
- Tabla 18** Porcentaje de Calificación promedio por Variable en cada grupo gasolinero/87
- Tabla 19** Niveles desempeño organizacional percibido/88
- Tabla 20** Niveles de administración estratégica percibida/89
- Tabla 21** Niveles de innovación tecnológica percibida/89
- Tabla 22** Niveles de calidad en el servicio percibida/90

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

14

**Tabla 23** Niveles de competitividad percibida/90

**Tabla 24** Análisis Post Hoc, ANOVA y fuerza de asociación de las variables de modelo con relación al grado de estudios/91

**Tabla 25** Análisis Post Hoc, ANOVA y fuerza de asociación de las variables de modelo con relación al puesto/92

**Tabla 26** Indicadores de ajuste de modelos/95

**Tabla 27** Media, desviación estándar y correlaciones de las variables predictivas en el modelo/96

**Tabla 28** Resultados del análisis de regresión lineal para las variables que explican la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco (N = 300)/96

**Índice de figuras**

**Figura 1** Modelo teórico/60

**Figura 2** Modelo de medida de la variable desempeño organizacional/77

**Figura 3** Modelo de medida de la variable administración estratégica/78

**Figura 4** Modelo de medida de la variable innovación tecnológica/79

**Figura 5** Modelo de medida de la variable calidad en el servicio/80

**Figura 6** Modelo de medida de la variable competitividad/82

**Figura 7** Porcentaje alcanzado por variable en cada grupo gasolinero/87

**Figura 8** Modelo SEM/93

**Figura 9** Modelo parsimonioso/94

**Capítulo I. Introducción**

### **Antecedentes del problema**

De la reforma en materia energética se deriva un entorno de competencia libre a distintos participantes, que deberán emplear recursos e innovar en el establecimiento de estaciones de servicio de gasolina y mejorar la oferta al consumidor (López, 2015).

Lo anterior refleja un crecimiento rápido en la competencia, con un total de 2400 estaciones de servicio de gasolina (ESG) provenientes de empresas extranjeras. Con base en datos de la Secretaría de Energía (SENER, 2017), de las 11,776 ESG que hay en México, Petróleos Mexicanos (Pemex) ha perdido el 21% de participación de mercado ante las nuevas marcas. Por lo tanto, los diez grupos con más estaciones de servicio de acuerdo con la Comisión Reguladora de Energía (CRE, 2017) son: Oxxogas, Grupo Gasored, Petro-7, Hidrosina, BP, Redeo, Grupoeco, Gasmart, G-500 Network, y La Gas. Incluso, la marca G500 hizo alianza comercial con Glencore para tener una terminal de almacenamiento en Dos Bocas, Veracruz y ofertar combustible en el estado Tabasco.

Con base en la publicación de Hernández (2015) en el diario el economista, la reforma en materia energética en México, da la pauta para entrar en el negocio de las estaciones de servicio de gasolina a *FEMSA*, es decir, en ella se detalla lo siguiente: *FEMSA Comercio*, subsidiaria de Fomento Económico Mexicano, tomará la oportunidad de la apertura energética, para adquirir las estaciones de servicio franquicias de Petróleos Mexicanos (Pemex) que trabajaban a través de contratos con terceros con la marca comercial Oxxo Gas. *FEMSA Comercio* decidió seguir una estrategia de negocio de crecimiento acelerado en vista de los cambios del marco jurídico de la reforma energética en México, con la finalidad de tener bajo su propiedad franquicias de Pemex, con planes de rentar, adquirir y establecer más estaciones de servicio de gasolina a futuro.

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

18

En ese sentido, la SENER (2017) señala que la apertura del mercado de hidrocarburos es una forma de atraer a nuevos participantes del mercado global. El País de México ocupa el décimo lugar como consumidor de petróleo a nivel mundial y mantiene la apertura de su economía (12 acuerdos de libre comercio con 46 países y 33 acuerdos recíprocos de protección a la inversión).

Cabe señalar que la Reforma Energética se promulga en México un 20 de diciembre de 2013, después de mantener el monopolio estatal sobre el sector durante más de setenta años, con la finalidad de aumentar: la producción de energéticos, la inversión productiva en el sector y la competitividad de las empresas ofreciendo combustibles a menor costo.

Además, es importante enfatizar que la economía de la mayor parte del estado de Tabasco (en donde se lleva a cabo esta investigación) está basada actividades petroleras, puesto que Villahermosa es el núcleo regional de operaciones de Petróleos Mexicanos (PEMEX), que instaló en la ciudad dos de sus principales subsidiarias como Centro Técnico Administrativo de la Región Sur: “Pemex Exploración y Producción (PEP)” y “Pemex Gas y Petroquímica Básica (PGPB)”. Lugar desde donde PEMEX supervisa sus actividades esenciales (exploración, producción, distribución de petróleo y de gas natural).

### **Planteamiento del Problema**

De acuerdo con la información presentada por la Comisión Reguladora de Energía (CRE, 2021) y de las empresas del sector, se estima que en México existe un registro de 5,033 estaciones de servicio de gasolina (ESG) con imagen comercial diferente a Pemex. Se establecieron un total de 3,761 ESG de las 160 marcas de combustible distintas a Pemex, y 37 ESG con combustible genérico (sin marca establecida). Además, es importante destacar que 9,007 permisos están identificados como combustible marca Pemex para su venta. Sin embargo,

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

19

de acuerdo con el reporte trimestral del gobierno actual de Pemex, únicamente 7,468 estaciones de servicio de gasolina venden combustible marca Pemex bajo el modelo de franquicia (Petro Intelligence, 2021).

Por otro lado, un grave problema al que se enfrentan las estaciones de servicio de gasolina de marca nacional, son los altos costos de operación derivados de la logística y transportación hasta los puntos de venta. Para lo cual se plantea el desarrollo de la metodología de administración estratégica para que las estaciones de servicio de gasolina aumenten su competitividad.

Aunado a todo esto, la mayoría de los países están obligados a generar recursos energéticos no tradicionales, por tal motivo, se han incrementado las inversiones en fuentes de energía renovables cuyo objetivo es disminuir la contaminación e incrementar la oferta de energía limpia. Algunos factores que han originado estas propuestas son las siguientes: los combustibles fósiles son agotables, la preocupación por el cambio climático y la dependencia que se tiene a las importaciones energéticas.

Con base en datos de la Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE, 2019) se estima que *aproximadamente el 7.5% de los costos de los comercializadores al mayoreo se debe a los servicios de transporte y almacenamiento, lo que significa que están elevados los gastos de venta y operación*. Por lo tanto, se busca que las estaciones de servicio sean rentables y sostenibles en el mercado a través de la implementación de estrategias adecuadas a sus necesidades.

Al incursionar en el mercado de combustibles hay que considerar previamente dos aspectos importantes: 1. Se requiere de una alta inversión inicial de capital (aproximadamente un millón de dólares) para el establecimiento de estaciones de servicio de gasolina (ESG); y 2.

Buscar alcanzar economías de escala que la conviertan en una inversión atractiva, ya que el margen de utilidad es bajo (López, 2015).

Citando a Fernández (2020) la administración estratégica es un proceso que toda empresa puede desarrollar; es útil puesto que localiza pros y contras al tomar decisiones, ya sea para aumentar beneficios, como para reparar o eliminar los puntos críticos (afectaciones o problemas) debido a que permite identificar la situación actual de la empresa. Y su aplicación dará resultados favorables al sector de las gasolinas, ya que facilita la ejecución de los planes a largo, a mediano y a corto plazo, para alcanzar los objetivos generales de forma más eficiente y segura.

El problema identificado a *priori* es que existe una disminución en los niveles de competitividad en las ESG en Tabasco, debido a la llegada de marcas extranjeras en el mercado nacional; y evaluar el desempeño organizacional a través de la administración estratégica, innovación tecnológica y calidad en el servicio, permitirá mejorar su posición para competir con los rivales.

De lo anterior se resume la importancia de evaluar el desempeño organizacional y la competitividad en las ESG en Tabasco a partir del grado de aplicación de la administración estratégica, lo cual es posible a través de un modelo estadístico que explique el comportamiento de la competitividad en este sector, para dar respuesta a la dinámica que exige el mercado actual.

### **Preguntas de Investigación**

#### ***Pregunta general de Investigación***

¿Cómo evalúan el desempeño organizacional y la competitividad con relación al grado de aplicación de la administración estratégica las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco?

***Preguntas específicas de Investigación***

1. ¿Cómo miden el desempeño organizacional las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco?
2. ¿Cuál es el grado de aplicación de la administración estratégica en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco?
3. ¿Cómo se mide el nivel de competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco?
4. ¿Cómo se determina la relación entre desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco?

**Objetivos de Investigación**

**Objetivo general**

Evaluar el desempeño organizacional y la competitividad con relación al grado de aplicación de la administración estratégica en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

***Objetivos específicos***

1. Medir el desempeño organizacional en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.
2. Identificar el grado de aplicación de la administración estratégica en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.
3. Medir la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.
4. Determinar la relación entre desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

### **Hipótesis**

H1. El desempeño organizacional está relacionado positivamente con la administración estratégica, la innovación tecnológica, la calidad en el servicio y la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

H2. La innovación tecnológica y la calidad en el servicio se relacionan positivamente con la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

H3. La administración estratégica está relacionada positivamente con la innovación tecnológica, la calidad en el servicio y la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

### **Justificación**

Actualmente existe gran demanda de combustibles, y se debe principalmente a que estos representan la mayor fuente de energía. De acuerdo con la Secretaría de Energía (2017) en su prospectiva del periodo 2017-2031, las gasolinas permanecen como combustible principal de consumo para el transporte en México. Se pronostica en “miles de barriles diarios (mbd)” que el consumo de gasolina automotriz aumente un 21.3%, y se espera (a finales del periodo) que alcance la cifra de 1,004.5 mbd mayor en 176.3 mbd que 2017, debido al aumento de vehículos que emplean gasolina.

La estimaciones señalan que en promedio anual el consumo de gasolina tendrá un aumento de Magna el 1.6% y de Premium el 1.2%. La gasolina PEMEX Magna tendrá más demanda, ya que se estima un crecimiento total en el periodo de 644.0 mbd en 2017 a 779.5 mbd en 2031; por otro lado, la gasolina PEMEX Premium crecerá su demanda de 184.2 en 2017 mbd a 225.0 mbd en 2031 (Secretaría de Energía, 2017).

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

23

Por lo tanto, las empresas de este sector tienen un mercado potencial que satisfacer, a través planes y estrategias que les permitan obtener ventajas para competir con un enfoque hacia la calidad en el servicio y la correcta aplicación del proceso de administración estratégica.

Además, en las estaciones de servicio de gasolina es conveniente establecer un sistema de evaluación de desempeño del personal para mejorar su concepto de servicio hacia los clientes, y buscar satisfacer sus necesidades actuales a través innovaciones tecnológicas que permitan agregar valor al servicio, aumentar el rendimiento del combustible y obtener un incremento en las ventas. Lo anterior es necesario para estar a la par de la competencia de marcas extranjeras que también han buscado mejorar sus procesos clave a través del uso de tecnología sofisticada y que tienen una orientación hacia la calidad.

Cabe señalar que, a partir de la reforma en materia energética, los empresarios gasolineros pueden adherirse a un modelo multimarca, con opción de aliarse con empresas tanto locales como extranjeras para realizar actividades en regiones con un nuevo concepto en cuanto a imagen. Sin embargo, los clientes desean cada vez más beneficios por su compra, y debido a que no es producto sino un servicio, se requiere que el personal de atención al cliente se esfuerce por realizar su trabajo de manera eficiente y con enfoque hacia la calidad, para que de esta manera pueda percibirse una diferenciación y obtener ventajas competitivas en empresas locales.

Desde el punto de vista de Pinzón (2014) la variable competitividad se conforma por varios factores como: formación y capacitación de las personas que pertenecen a una empresa; innovación tecnológica de todos sus procesos; así como la mejora de cuestiones laborales, productivas y administrativas.

Un elevado desempeño organizacional favorece la aplicación de administración estratégica, la cual permite mejorar los procesos de las organizaciones por medio de la

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

24

“formulación, implantación y evaluación de estrategias”; lo anterior se refleja en los niveles de competitividad.

En este estudio, se pretende complementar las teorías existentes realizando como propuesta un modelo estadístico para comprender y explicar el contexto de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco, y para cualquier empresa que desee identificar factores esenciales para incrementar su competitividad, lo cual queda como antecedente para futuras investigaciones.

### **Limitaciones al Estudio**

Debido a la gran cantidad de estaciones de servicio que existen, no sería costoso estudiar todas, por lo tanto, una de las limitaciones es que no es posible evaluar a todo el estado de Tabasco, quedando abierta para futuros estudios donde se pueda abarcar una muestra más amplia.

Con la finalidad de lograr el objetivo general de la investigación, se evalúan las principales empresas en el mercado que administran estaciones de servicio de gasolina en Tabasco, México durante el periodo de junio de 2022 a junio de 2023.

**Capítulo II. Revisión de literatura y marco teórico**

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

26

En este capítulo, se presenta la revisión de literatura para dar soporte a las ideas que se han planteado y establecer la fundamentación teórica. Esto le permite al lector comprender de manera más fácil el tema central, ya que se divide de acuerdo con cada una de las variables principales.

Administrar una empresa implica tomar decisiones que pueden impactar en los resultados tanto de manera positiva como negativa, por lo tanto, hay que llevar una buena gestión organizacional, lo cual también influye en su calidad (Lana, 2008).

De acuerdo con Pantoja-Aguilar et al. (2019) la administración moderna se puede dividir en dos grandes teorías: 1. *Administración mecánica*: orientada hacia los procesos mecánicos establecidos de forma ordenada (que no tiene que ver con la naturaleza de las personas). Y 2. *Administración de sistemas*: está orientada hacia procesos naturales de identificación y reflexión humana para entender el contexto y ambiente en el que se desarrolla.

Así mismo, el determinismo afirma que todo sucede por alguna causa muy independiente al entorno (medio), lo que se llama causa-efecto. En ese sentido Ackoff (2012) describe las fases que conforman el análisis: 1. Dividir en partes, 2. Entender las partes (comportamiento), y 3. Reunir y comprender el todo.

### **Desempeño organizacional**

De acuerdo con Daft (2000) como se cita en Martínez-Juárez et al. (2016), el desempeño organizacional es la capacidad que tienen las empresas para el cumplimiento de objetivos por medio del uso eficiente de recursos.

Citando a Bateman y Snell (2009) actualmente la administración o gestión de los recursos humanos juega un rol estratégico, ya que se han dado cuenta que es posible crear ventajas competitivas con el valioso apoyo del personal cuando este posee o desarrolla recursos que son: de alto valor, escasos, imposibles de igualar y bien organizados. Tomando como base lo anterior,

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

27

se considera que la empresa puede ser competitiva a través del potencial, habilidades y conocimientos de sus colaboradores, ya que les permite crear valor para la misma.

En resumen, la planeación de recursos humanos es un proceso que se describe en tres etapas:

1. **Planeación:** implica conocer los planes de negocio en la organización y su dirección a futuro, para asegurar la cantidad de personas requeridas de acuerdo con el crecimiento que se espera. Algunas de estas actividades son: pronóstico de la demanda, oferta interna y externa de trabajo, análisis de trabajo.
2. **Programación (de necesidades futuras):** como las actividades de reclutamiento y selección, evaluaciones de desempeño, capacitación y desarrollo, establecimiento de sistemas de recompensa, relaciones laborales, despidos, etc.; llevando a cabo los planes organizacionales.
3. **Evaluación (de recursos humanos):** implica evaluar actividades relativas a recursos humanos, para determinar si se han logrado los resultados en cuanto a productividad, calidad, innovación, rotación, ausentismo, salud, etc.

Las evaluaciones de desempeño se pueden medir de tres maneras: rasgos, comportamiento y resultados.

1. *Evaluación de rasgos:* se crean juicios de acuerdo con las características de un trabajador en su desempeño, tales como iniciativa, liderazgo y actitud. En ese sentido es posible usar escalas numéricas que van desde lo muy negativo (1) hasta lo muy positivo (5).
2. *Evaluaciones conductuales:* consiste en la observación del desempeño del trabajador. Se emplean escalas enfocadas en comportamientos particulares y bien

definidos para entender mejor lo que se mide. Por ejemplo: la escala conductual de la evaluación fija (BARS) para medir la calidad, el basado en el conductismo como la técnica del *incidente crítico* (donde se lleva un registro de cada conducta del empleado que considere la calidad de su desempeño).

3. *Evaluaciones de resultados*: son también llamadas administración por objetivos (APO), ya que son objetivas a diferencia de las dos anteriores que son subjetivas, y se basan en datos de productividad, por ejemplo: volumen de ventas, unidades producidas, utilidades, etc. Implica la participación de un subordinado y un supervisor quienes establecen los objetivos y metas por desempeñar, posteriormente se realiza un plan que especifica el tiempo y los criterios a evaluar.

Es importante señalar que las evaluaciones se realizan por parte de los administradores y supervisores, quienes conocen mejor el desempeño en los trabajadores, sin embargo, recientemente las empresas han considerado el apoyo de colegas y demás miembros del equipo, para identificar en el personal habilidades de liderazgo y desarrollo de relaciones interpersonales.

El objetivo primordial de realizar evaluaciones de desempeño es verificar que se están logrando resultados e identificar las correcciones a realizar; sin embargo, la palabra medir, causa cierta preocupación en las personas, ya que se piensa que serán señalados sus errores o fallas, lo cual dificulta el éxito. Es necesario hacer una comparativa entre desempeño organizacional y el objetivo (estándar), y esa comparación es posible de dos formas: 1. Sobre los resultados, es decir, después de realizar la operación, y 2. Durante la operación, cuando se realiza una adecuada supervisión del desempeño. Es importante mejorar la función administrativa de control sobre los objetivos, ya que permite vigilar y evaluar actividades, así como determinar los resultados; con

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

29

la finalidad de asegurarse que el desarrollo de las actividades de planeación, organización y dirección se completen con éxito.

Por lo tanto, se considera para esta investigación la evaluación del desempeño con base en los resultados alcanzados, es decir, se evalúa el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales en el personal de estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

### **Administración estratégica**

Thompson et al. (2008) afirma que la administración estratégica se define como el proceso de crear alternativas que posteriormente se pondrán en práctica. Sencillamente consiste en establecer objetivos que después se ejecutan.

Citando a Hitt et al. (2015) la administración estratégica incluye en su proceso generar nuevas estrategias, considerando la competencia y las exigencias de la globalización. Por lo tanto, todas las decisiones y el compromiso organizacional se focalizan en la mejora empresarial y se establecen durante el desarrollo de dicho proceso.

De acuerdo con Porter (2014) como se cita en Villegas (2014) una estrategia sencillamente es lo que realiza una organización de forma diferente, la cual le brindará una ventaja para competir. Ya que la competencia es obsoleta cuando las compañías siempre están compitiendo con los mismos recursos e ideas, y generalmente se recurre a la estrategia del precio; sin embargo, para encontrar una forma de competir (que sea diferente), hay que proporcionar también un valor nuevo para el consumidor, que le permita a la compañía prosperar e incrementar su rentabilidad.

***Importancia de administración estratégica***

Los conocimientos sobre administración estratégica y su correcta aplicación son fundamentales para empresas de cualquier índole, ya que independientemente de los objetivos que se persigan, su ejecución depende de los altos mandos en colaboración conjunta de todo el personal que la integran, para que se generen los resultados esperados. Es una herramienta esencial que facilita el éxito de las empresas a través de su evolución y mejora permanente.

Un exitoso uso de administración estratégica en las empresas depende mayormente de la obtención de un adecuado diagnóstico empresarial (estudio del entorno externo e interno), en el cual se identifica el estado actual de las mismas, lo cual les permite tomar las decisiones correctas con una orientación hacia la mejora permanente y el cumplimiento de los objetivos generales. Representa una base para desarrollar el plan estratégico, en dónde se generan, implantan y evalúan estrategias para el logro de las metas organizacionales, por medio de la potencialización de las destrezas de sus colaboradores, convirtiendo sus habilidades y conocimientos en acciones concretas y eficaces, con la idea de hacer crecer las utilidades y buscando siempre que la rentabilidad de la empresa se fortalezca.

En esencia, este proceso de diagnóstico consiste en conocer cómo se encuentra en la actualidad la empresa, desde su funcionamiento, síntomas o problemas más comunes; y es útil en la obtención de información suficiente para su análisis, ya que el objetivo es crear las estrategias correctas para lograr una mejora integral.

Las acciones conjuntas de los distintos enfoques de la administración estratégica están orientadas hacia la mejora continua, a través de un proceso del cual se espera como resultado el incremento de competitividad en las empresas, considerando el desarrollo y aprovechamiento del

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

31

capital humano para tal efecto. Por tanto, de su eficacia en la ejecución depende el éxito de una organización, ya que permite realizar mejoras a futuro.

Asimismo, Wheelen (2007) explica que está conformada por un conjunto de acciones administrativas derivadas de las decisiones que se tomen, las cuales determinan el resultado de una organización en el largo plazo. Esto incluye un análisis ambiental; además de crear, ejecutar, y evaluar, así como de controlar las estrategias.

Sin embargo, Lana (2008) indica que no se trata de establecer únicamente lo que se debe hacer o no a los integrantes de la organización, en ya que realidad son directrices organizacionales e implica el análisis del entorno de la organización, generación de estrategias, implantación de estrategias y control estratégico; lo cual queda plasmado en un plan estratégico que se debe revisar y actualizar de manera constante. Las ventajas que ofrece a las empresas son visibles cuando se desarrolla e implementa de forma adecuada, algunas de ellas son: creación de modelos de gestión sencillos, adaptables y sostenibles; las capacidades y deficiencias de los colaboradores se identifican fácilmente; se consolida de acuerdo con las carencias del mercado (actuales y futuras); los niveles de motivación se incrementan; mejora el compromiso, la productividad y la calidad; se percibe en los resultados de las empresas permitiendo su crecimiento y permanencia.

Citando a Hernández (2014), la planeación es el primer elemento de una buena administración. Esta tiene mayor influencia durante las etapas de generación, desarrollo y consolidación empresarial, ya que es una función administrativa clave. Durante este proceso se evalúan todas las decisiones y antes de ejecutarse se analiza si en un futuro se obtendrá un resultado favorable. Aunque es necesario indicar que la administración estratégica es un término que se identifica con los siguientes conceptos: “planeación estratégica”, “dirección estratégica”, “administración estratégica” y “administración global”; esto de acuerdo con el enfoque que se le

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

32

da en cada época, por lo tanto, existe una evolución en este tema, aunque no se ha perdido el objetivo primordial (Véase tabla 1).

Se ha abordado el tema de administración estratégica con diferentes denominaciones, tanto en el área académica como empresarial, algunas de estas son la planeación y dirección estratégicas, sin embargo, su orientación es hacia el cumplimiento de objetivos y metas generales a través de un proceso que les permita competir y ser rentables.

Por consiguiente, la planeación está orientada al futuro, y aunque es imposible conocer lo que va suceder, es muy oportuno tener un plan para saber exactamente lo que se puede hacer de acuerdo con los diferentes escenarios que existan, de esta manera es posible generar mayor certidumbre en el personal de una empresa, ya que cada persona sabrá de qué manera actuar en el momento preciso, por lo tanto, involucra: objetivos, estrategias y toma de decisiones.

De acuerdo con Hernández (2014), la planeación estratégica como proceso consta de las siguientes etapas: 1. Análisis ambiental (dentro y fuera de la empresa), 2. Declarar la misión y visión empresarial, 3. Generar objetivos, 4. Crear estrategias, 5. Realizar presupuesto, 6. Valorar resultados, y 7. Dar retroalimentación.

**Tabla 1**

*Categorías de Planeación*

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Categoría</b>
Steiner, G.	1969	Planificación estratégica.
Porter, M.	1982	Estrategia competitiva.
Glueck, W. F. y Jauch, L. R.	1984	Planeación estratégica.
Hax y Majlut	1993	Estrategia de negocios.
Johnson, G. y Scholes, K.	1997	Dirección estratégica.
Ackoff, R. L.	1997; 1993	Planeación interactiva.
Mintzberg, H. et al.	2003; 1998	Creación de estrategias como un proceso de concepción.
David, F. R.	2003; 1998	Dirección estratégica y administración estratégica.
Thompson, et al.	2004; 1978	Dirección estratégica y administración estratégica.
Hitt, M. A. et al.	2004; 1999	Administración estratégica y administración global.

*Nota.* Se muestran las categorías de la planeación de acuerdo con su evolución en el tiempo.

Tomado de *Administración estratégica* (Hernández, 2014, p. 19).

<https://ftp.isdi.co.cu/biblioteca/biblioteca%20universitaria%20del%20isdi/coleccion%20de%20multimedias%20de%20libros/le-2303/le-2303.pdf>

***Planificación estratégica***

A través de la planificación estratégica es más sencillo identificar la visión organizacional, es decir, su dirección a futuro; permite además establecer el tiempo necesario para el cumplimiento de las metas (Fernández y Rosales, 2014).

Planear estratégicamente es un proceso de aprendizaje largo, ya que las organizaciones tardan en ver resultados después de varios intentos. Para ello se requiere de la conceptualización, adaptación de herramientas y aplicación de metodologías, hasta llegar a la etapa de crear o generar las estrategias (Ogliastri, 2009).

El apoyo de personas en la gestión empresarial permite alcanzar un mayor rendimiento sobre todo cuando se integran equipos de trabajo; y por lo general, el personal competente es promocionado para cubrir cargos con alto nivel de responsabilidad, pero es de vital importancia que se capaciten de acuerdo con las actividades que van a desarrollar.

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

34

Las funciones principales para considerar son: lograr el cumplimiento de la misión organizacional, con la definición clara de objetivos; equipar a los colaboradores de conocimientos y habilidades para cumplir sus tareas de manera eficiente a base su formación permanente; e identificar y corregir los cambios sociales que produzcan efectos negativos en la empresa, haciendo las adecuaciones pertinentes para el cumplimiento su objetivo general y misión.

Además, con base en la “Teoría general de los sistemas” de Varela y Maturana (1994) como se cita en Rubio (2006), una organización evoluciona por medio de un complejo desarrollo de sistemas, ya que tienen efectos sobre la misma. Sin embargo, para entender el cometido de la gestión dentro en la empresa, hay que asimilar que las personas son orgánicas por naturaleza y no mecánicas como anteriormente se pensaba.

### ***Proceso de la Administración estratégica***

Carlisle (1976) y Koontz (2000) como se cita en Barrientos (2019), describen que la administración es un campo de conocimiento que desde sus orígenes se ha emparentado en diversos grados con la economía, ingeniería, psicología, sociología, y diversas disciplinas más; por ello, una tesis a nivel doctoral pueda explicar el resultado de la investigación de manera científica; incluso, ordenamientos testimoniales han surgido para proponer un mapa de contribuciones.

Por medio de la administración estratégica se formulan, implementan y evalúan las acciones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos, lo cual consiste en integrar la administración, estudios de mercado, estudios económicos, aspectos de producción y de operaciones, investigación y desarrollo; además, considerar herramientas de tecnología, comunicación e información; lo anterior con el propósito de buscar el éxito organizacional (David, 2019).

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

35

Daft y Marcic (2006) como se cita en Gómez (2018), explican que este proceso consta de tres etapas:

1. Generación: implica crear la misión en la empresa, identificar amenazas y oportunidades, reconocer debilidades y fortalezas, establecer objetivos estratégicos, formular estrategias y seleccionar de manera concreta aquellas que habrán de seguirse.

2. Implantación: Implica definir una estructura organizacional adecuada, modificar las actividades destinadas a la comercialización, presupuestar, emplear sistemas de información y establecer un sistema salarial con base a los resultados organizacionales.

3. Evaluación: consiste en revisar factores externos e internos, evaluar el desempeño y llevar a cabo un plan de acciones a corregir.

Además, hay que asegurarse que cada estrategia se apege a las políticas, esté alineada con los objetivos y se adecue a las necesidades de la empresa, ya esto es parte de la planificación estratégica. También se requiere medir los indicadores de todos los procesos con base en: investigación; análisis de datos históricos; y uso de herramientas tecnológicas, informáticas y de comunicación; para generar el cambio organizacional y obtener resultados más rápido.

Se requiere implementar un enfoque sistémico-sistemático y gestionar de forma estratégica los riesgos, lo cual implica la administración de riesgos potenciales en una organización tales como: eventos externos o tendencias que amenacen el crecimiento y valor de la empresa; como respuesta al entorno de cambios constantes, sobre todo en aspectos tecnológicos y regulatorios.

En el contexto estaciones de servicio de gasolina (ESG) se deben contemplar al menos las principales etapas del proceso de administración estratégica, y además, es conveniente llevar un seguimiento y control sobre los resultados, evaluando a través de indicadores las metas organizacionales, para determinar la manera más rápida de llegar al éxito.

## **Competitividad**

Flores et al. (2011) define competitividad como una capacidad en las empresas para mantener ventajas que les permitan obtener, mantener y perfeccionar un determinado nivel en el ambiente socioeconómico. La obtención de ventajas organizacionales radica en la experiencia, conocimientos, atributos y recursos (disponibles), mismos que sus competidores poseen en mayor o menor proporción, lo cual hace posible la obtención de más beneficios que ellos. Significa rivalidad justa, ya que deriva de la competencia. En la ciencia de economía, es crear y mantener un mercado con un gran número de empresas participantes, dónde se estipule el precio con base en leyes de oferta y demanda.

Por otra parte, Ferraz et al. (1996) como se cita en Medeiros (2019) define a la competitividad como la capacidad que tienen las organizaciones para desarrollar y aplicar estrategias competitivas con el objetivo de asegurar la sostenibilidad de su cuota de participación en el mercado.

Incluso, Quiñones et al. (2010) señala que ha sido muy estudiada causando cierta controversia entre investigadores, académicos, empresarios, gobernantes o funcionarios públicos, así como medios de comunicación y difusión. Aunque también los investigadores concuerdan que la competitividad organizacional se determina por tres factores: relacionados con su ubicación geográfica (país o territorio), relacionado con el sector o industria al cual pertenece y de acuerdo su propia naturaleza u origen.

### ***Modelos para la evaluación de la competitividad***

Pinzón (2014) describe los distintos modelos para evaluar a la competitividad citados por diferentes autores: A) *Modelo de indicadores*: Examina los aspectos de la competitividad organizacional estableciendo indicadores de manera individual, y consta de dos grupos: atributo

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

37

de índice y múltiples atributos de medida. B) *Modelo de cadena de valor de Porter (1985)*: Este modelo sostiene que la competitividad de una empresa se deriva de actividades primarias o fundamentales y de actividades secundarias o de apoyo, que representan la cadena de valor y se analizan de forma individual. C) *Modelo de matriz de portafolio (1980)*: Se compone de dos dimensiones, el atractivo de la industria (medido a través de factores externos) y la fortaleza empresarial o del negocio (se mide a través de factores internos). D) *Modelo de pirámide de competencia de Walsh y Linton (2001)*: Considera la competencia organizacional en cuatro categorías, 1. Materiales, 2. Fabricación y montaje, 3. Los servicios basados en el conocimiento, y 4. Servicios de conocimiento absorbido. Dichas categorías son representadas en cada uno de los lados de la *pirámide* y éstos se conforman por capacidad de gestión (en la parte superior) y competencia técnica (en la parte inferior). E) *Modelo de empresa de Hatten y Rosenthal (1999)*: Es una red esquemática de las funciones de negocio (representadas con flechas verticales), y de procesos de negocio (representados con flechas horizontales), con ello explica cómo se comporta la competitividad empresarial, cuyo propósito es evaluar el desempeño y mejorar los resultados.

De los modelos de competitividad descritos por Pinzón (2014), se toma como base para esta investigación el *modelo de indicadores* (con un enfoque sistémico) para la administración de estaciones de servicio de gasolina.

### **Relación entre desempeño organizacional y administración estratégica**

Una nueva visión de las organizaciones se define a partir del estructuralismo, ya que considera una manera diferente de administrar, reconociendo la importancia de la relación entre todos los colaboradores de la empresa (internos o externos). Sus principales componentes son: la organización es un sistema social abierto, los conflictos no se pueden evitar, los incentivos son un factor motivacional y hace hincapié en los resultados máximos (Estrada, 2007).

## Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco

38

El estructuralismo fue desarrollado por los sociólogos que mezclaron los aspectos del comportamiento humano, la estructura formal y la unión organizacional con el sistema de la sociedad; realiza el análisis de conflictos generados por las mismas estructuras y su disfunción, agrupándolos para simplificar su manejo; además se distingue por el estudio de los objetivos empresariales (Hernández, 2011).

En ese sentido, en el enfoque estructuralista de Max Weber (1864-1920) como se cita en Hernández y Rodríguez et al. (2012), se explica la administración de funciones por el gobierno, y para ello se sugiere entender los siguientes conceptos: tipos de autoridad, burocracia y “modelo ideal de burocracia”. Con relación a autoridad, Weber la agrupó en tres tipos: tradicional, carismática y legal. “La *clásica autoridad* es el estatus social obtenido por las instituciones, en donde los individuos reciben por referencia la autoridad tradicional y son respetados por la institución que representan, no sólo por su persona; por ejemplo, el maestro, el cura y el doctor de una población. Por otro lado, La *autoridad carismática* es una característica personal de quien nace con un don o gracia especial para influir en otros, muy a parte de la autoridad legal que le dé la organización en la que trabaja. Y la *autoridad legal* tiene su origen en el orden establecido. El pueblo obedece las Leyes porque considera que han sido establecidas a partir de un procedimiento legítimo. Señala que la fuente más importante de la autoridad en las organizaciones administrativas es de tipo legal, pues todas, por definición, tienen un orden establecido y reglas generales formuladas, sin considerar a las personas. En este caso, quien ejerce la autoridad es obedecido, no por su persona, sino por lo que él representa” (p. 95).

Con respecto al concepto *burocracia*, éste fue concebido en la república Francesa, la cual indica labores de oficina pública. Sin embargo, se le utilizó de forma despectiva (durante la Revolución), relacionándolo con trabajo lento, pobre en organización y en la calidad del servicio

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

39

hacia el usuario. Para entender la teoría de Weber, es necesario no referirse de forma despectiva a la palabra, ya que él la emplea de forma correcta y digna del servicio público (Hernández y Rodríguez et al., 2012).

Además, Weber (1864-1920) como se cita en Hernández y Rodríguez et al. (2012), desarrolló un “modelo de burocracia” ideal para la administración pública el cual comprende lo siguiente:

a) División del trabajo. Implica descomponer en actividades esenciales el trabajo de acuerdo con los procedimientos establecidos por el Estado.

b) Jerarquía. Se refiere al establecimiento de un sistema de jerarquías en donde hay una autoridad superior y subordinados.

c) Reglas. El trabajo se rige por reglas definidas por la dirección, las cuales tienen que explicarse con claridad para evitar confusión o desacuerdos.

d) Actitud objetiva. Se considera que un funcionario público tiene que comportarse de forma racional y ser imparcial si desea un progreso institucional.

e) Evaluación técnica y seguridad laboral. Se motiva el crecimiento de sus colaboradores a través de su desempeño y antigüedad.

f) Eliminar la corrupción. No debe haber enriquecimiento ilícito por parte de los funcionarios públicos.

Así mismo, Porter (1980) como se cita en Cotas (2012) señala en el libro “Estrategia competitiva” que todas las empresas poseen estrategias para competir, ya sea de manera implícita o explícita, las cuales están orientadas en el ambiente de competencia del mercado. Su lógica sobre visión competitiva es que las alternativas estratégicas empresariales están limitadas por dicho ambiente, es decir, su estructura cambia la estrategia, nombrándolo de esta manera *enfoque*

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

40

*estructuralista*. La base de ese enfoque está basado en un *constructo estructura-desempeño* sobre elementos económicos de la organización (industrial), lo cual tomó mayor impulso en la práctica estratégica desde 1980.

Sin embargo, Senge (1994) como se cita en Bolívar (2000) planteó que los resultados de una empresa se pueden mejorar no solo a través de los directivos, sino a través de toda la organización. Por ello, realizó una propuesta del pensamiento de la gestión administrativa enfocándose en el liderazgo. Ya que éste se puede dar a través del conocimiento y desarrollo del personal para incrementar su desempeño organizacional, aumentando su capacidad de toma de decisiones ejerciendo un estilo de liderazgo compartido, cambiando la administración tradicional por una más actual y eficiente.

Las aportaciones de la teoría clásica y moderna del comportamiento humano se complementan en esta investigación para adaptarse a los contextos actuales en las organizaciones.

### **Relación entre administración estratégica y competitividad**

De acuerdo con Torres (2014) como se cita en Burguete et al. (2020), la administración estratégica es un diagnóstico de la empresa en sus aspectos internos y externos con la finalidad de generar estrategias orientadas a lograr las ventajas competitivas.

Porter (2015) menciona que el análisis estratégico se vincula con la cadena de valor, la cual permite analizar las actividades de la empresa e identificar sus ventajas competitivas, así como evaluar sus fuentes a fin de aumentar el margen de utilidad y valor para el cliente.

La administración estratégica está relacionada con actividades gerenciales que requieren de la proyección de escenarios futuros, a partir del análisis de ambientes externos e internos que involucran: el establecimiento de metas, objetivos y demás guías de orientación; la generación e implementación de estrategias (con base en recursos disponibles y carencias identificadas en la

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

41

empresa); así como mantener un buen control estratégico. Además, es importante que el directivo de la organización identifique el tipo de sistema de información que sea de mayor utilidad para tomar decisiones que contribuyan en la agilidad y precisión de los procesos, con la intención de obtener resultados positivos en general.

Wörz (2004) como se cita en Gómez y Jaime (2020), explica que un mayor acercamiento al mercado mundial obliga a los sectores con mayor eficiencia a implementar técnicas innovadoras proporcionando un mayor impulso a la competencia, lo que implica una mayor productividad.

En ese sentido, Haguenaer (1989) como se cita en González (2004) expone dos enfoques sobre competitividad, los cuales a su vez se componen de dos grupos: el primero, considera una relación entre el desempeño, aquí se define la competitividad como la capacidad de mantener e incrementar la participación de un sector o país en el mercado, o en su lugar consiguen desplazar en el mercado interno a sus competidores externos (capacidad de respuesta ante una amenaza de la competencia externa). En el segundo grupo, relacionan a la competitividad con los conceptos productividad y eficiencia, y aquí se define a la competitividad como la capacidad de producción de bienes y /o servicios de igual o mayor eficiencia que la de otros países o economías contra la competencia, logrando un incremento en sus exportaciones, lo cual es inherente a sus elementos de producción como tecnología aplicada, mano de obra especializada y costos de producción que permitan alcanzar mayores márgenes de utilidad.

### **Relación entre innovación tecnológica y calidad en el servicio**

La innovación se orienta hacia la mejora tecnológica de todos los procesos que forman parte de una organización. “Estas innovaciones tienen que estar implementadas e introducidas en el mercado y se denominan innovaciones tecnológicas de producto y proceso (TPP). Incluye actividades científicas, financieras, organizacionales y de mercado” (Arraut, 2010, p. 25).

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

42

La innovación tecnológica es concebida como proceso de cambio organizacional. Y el objetivo de las recientes investigaciones sobre este tema, es identificar los elementos que favorecen la innovación organizacional, contraria a los estudios previos que centraban su interés en promover la innovación para su aplicación en todos los procesos. Las perspectivas recientes describen a la innovación tecnológica desde dos enfoques: 1. Innovación organizacional y 2. Como proceso de cambio organizacional (Orengo, et al., 2002).

En ese sentido, cuando una empresa establece su “sistema de gestión de calidad” se enfoca en la búsqueda permanente de mejorar a través de la implantación de estándares e ideas novedosas generadas (como valor agregado) por el capital humano, con un resultado positivo en la calidad en el servicio. Incluso, la innovación en productos y servicios tiene como finalidad el logro de los objetivos empresariales, principalmente alcanzar mayores ventas y asegurar la competitividad a través la satisfacción total de sus clientes. Además, innovar es una de las estrategias empresariales implantadas a cada uno de los procesos para mantener la fidelidad de los clientes, usando la tecnología actual para seguir vigentes en el mercado.

Entonces, la finalidad de la aplicación de innovación tecnológica en las empresas es el beneficio hacia los clientes, ya que se busca ofrecerles calidad superior a sus expectativas y mayor satisfacción, para alcanzar una diferenciación y posicionamiento de la marca en el mercado (Canto et al., 2019).

Dentro del contexto de las estaciones de servicio de gasolina (ESG), se requiere de un alto volumen de ventas debido a que los empresarios están sujetos a una regulación sobre sus precios, además, los costos de transporte y operación son elevados, por lo cual es fundamental estar a la vanguardia en cuanto al desarrollo, implementación y mejora de recursos tecnológicos que

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

43

faciliten y agilicen cada uno de sus procesos, para acelerar la capacidad de respuesta hacia sus clientes.

### **Desempeño organizacional, calidad en el servicio y competitividad**

Es conveniente resaltar lo importante que es la calidad en el servicio para mejorar los niveles de desempeño en las organizaciones, para ello, se destacan las aportaciones de algunos autores:

Vásquez et al. (2022) explica que una atención de alta calidad se distingue por: 1. Un grado superior de competencia profesional, 2. El empleo eficiente de los recursos, 3. Bajo riesgo y completa satisfacción para los usuarios.

Además, Escandón et al. (2012) como se cita en Bernal et al. (2020) señala que el desarrollo del capital humano a través de la educación y capacitación favorece el rendimiento laboral y la competitividad de la organización, ya que facilita la toma de decisiones a fin de mejorar los recursos y capacidades en las personas que buscan alcanzar un alto desempeño organizacional.

Por otro lado, Drucker (2002) como se cita en Pérez et al. 2012, afirma que los líderes ejecutivos actualmente se interesan en la creación de organizaciones con un espíritu de desempeño elevado, lo cual las conduce a incrementar la competitividad. “Para atender ese espíritu de desempeño los líderes deben: exhibir altos niveles de integridad en sus conductas éticas y morales, enfocarse en resultados, construir en las fortalezas y llevar a las organizaciones más allá de las fronteras para satisfacer al menos los requisitos de todas las partes interesadas, incluyendo, clientes, accionistas y el público, así como servir al bien común” (p. 120).

### **Relación entre competitividad y crecimiento económico de un país**

México ha sido un país de ingresos medios durante más de cuatro décadas, pero hace unas dos décadas pasó a ser de ingresos medios-altos. Es una de las economías emergentes principales del planeta. Aun así, el país no ha logrado alcanzar niveles altos de ingresos, manteniendo un índice de crecimiento (promedio anual) de 2.6 % desde 1994. La brecha existente entre el desarrollo económico y humano, además de la creciente competencia que plantean las economías en desarrollo, desencadenó la creación de un acuerdo político entre los tres principales grupos políticos de México en 2012. El llamado *Pacto por México* cuyo objetivo es crear y apoyar cambios estructurales a través de reformas legislativas apoyadas por los partidos políticos dominantes, que, a su vez, pueden impulsar el crecimiento y el desarrollo (Gómez, 2019).

El gobierno mexicano a través de las famosas reformas estructurales busca impulsar el crecimiento y simbolizan el reconocimiento de los limitados avances en materia de desarrollo del país. Si bien los datos son complejos y tienen muchas variables, una participación gubernamental más proactiva en la economía tiene el potencial de crear más beneficios, mejorar la estructura económica y promover una plataforma más sólida para vincular las reformas, los actores y las instituciones gubernamentales para un cambio estructural exitoso (Pascual, 2019).

Para dar respuesta a lo que ocurre en este contexto, se fundamenta a través de la explicación de algunos autores que han estudiado el tema:

Según Herrendorf et al. (2014) como se cita en Prado et al. (2019) hay una relación positiva entre la riqueza de las naciones y la competitividad; dicha declaración se presenta a nivel local. El comercio internacional adquiere cada vez mayor importancia para la economía nacional y regional, como estrategia para hacer crecer los mercados y el crecimiento económico en general.

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

45

Además, Ocampo (2005) sostiene que la dinámica de las estructuras productivas es el resultado de la relación existente entre dos fuerzas diferentes: por un lado, la innovación (los procesos de aprendizaje); y por el otro, actividades productivas e instituciones de apoyo (la existencia de combinaciones, uniones y redes entre empresas). Los efectos añadidos de la innovación al crecimiento económico no sólo obedecen al mayor dinamismo y crecimiento que registran las actividades innovadoras, sino que se vinculan también con los procesos de inversión y aprendizaje.

Por otro lado, Caraballo y García (2017) en su investigación concluyen lo siguiente: 1. Un bajo consumo energético tendrá un efecto negativo en el crecimiento económico; 2. Las políticas vigentes del gobierno pueden tener un resultado favorable en el desarrollo de la economía y en el empleo de energía; 3. El gobierno puede generar y aplicar políticas para la conservación de energía, sin afectaciones considerables al crecimiento económico (ya que la economía no depende completamente de ésta); y 4. Toda política sobre el uso de energía (para reducir o aumentar) se espera que tenga un efecto bajo en el crecimiento económico.

### **Antecedentes Teóricos**

El proceso administrativo ha pasado por diferentes etapas, las cuáles han surgido a partir de sucesos relevantes hasta época actual, en donde se destaca la importancia de la competitividad a partir del fenómeno de la globalización.

La administración estratégica en particular ha pasado por varias fases que se han caracterizado por las condiciones y cambios del medio. Inicia con la descripción de conceptos generales sobre administración, para posteriormente enfocarse en su área de ocupación central, por lo tanto, ha evolucionado en cada época. A las organizaciones les ayuda señalando el rumbo a seguir en cada situación. En ese sentido, se han profundizado sus análisis para proponer y

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

46

seleccionar estrategias más efectivas y competir de manera exitosa en cualquier sector industrial donde se desarrolle. Los diferentes modelos y metodologías que se han descrito, permiten comprender la planificación estratégica de una organización con todas las variables y factores que puede medir para hacer más eficiente la toma de decisiones. Esta disciplina, establece conceptos como: el estudio de los factores y variables flexibles, así como dinámicas de procesos; los cuales se convierten en ventajas competitivas sustentables, enfocadas generalmente en sistemas de información, en capital humano inteligente y en la innovación permanente (González, 2005).

Valencia (2013) estudió las variables de gestión de formación, cultura organizacional y competitividad, de lo cual es importante destacar la influencia que tienen para la generación y la transferencia del conocimiento. Se concluye que el empleo de un modelo es útil para optimizar recursos y capacidades, creando las condiciones adecuadas para la mejora del desempeño del personal y el reforzamiento en la cultura de la organización.

De acuerdo con Torres (2014) como se cita en Burguete et al. (2020) la administración estratégica es un diagnóstico de la empresa en sus aspectos internos y externos con la finalidad de formular estrategias orientadas a lograr las ventajas competitivas.

Citando a Porter (2015) la administración estratégica está relacionada con la cadena de valor, la cual permite analizar las actividades de la empresa e identificar sus ventajas competitivas, así como evaluar sus fuentes a fin de aumentar el margen de utilidad y valor para el cliente.

La administración estratégica es un reto, ya que no solo implica dar órdenes al personal en las organizaciones. Con la dirección estratégica de una organización se abordan aspectos como el estudio del entorno externo e interno, el establecimiento de directrices organizacionales (metas y objetivos), la formulación, implementación y evaluación de alternativas, así como el control estratégico. Además, es necesario que el gerente o administrador conozca el tipo de sistema de

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

47

información más adecuado para almacenar la información que permita: tomar mejores decisiones, agilizar todos los procesos, asegurar una mayor precisión, y lograr los resultados deseados (Lana, 2008).

De acuerdo con Mora-Riapira et al. (2015) los instrumentos empleados en la *planificación y control estratégico* mejoran el desempeño en las diversas tareas organizacionales, y están asociados con el establecimiento y expansión de las unidades de negocio, aumentando su nivel de competitividad para hacer frente a la entrada de empresas externas, y permiten la proyección para ofertar productos y servicios fuera del país de origen.

Miranda-Torrez (2015) afirma que uno de los planteamientos teóricos principales de la administración estratégica son las capacidades dinámicas organizacionales. Además, señala que el desempeño es un tema que se ha profundizado en las organizaciones a través del análisis de literatura y de las teorías modernas.

En ese sentido, O'Regan y Ghobadian (2004) como se cita en Miranda-Torrez (2015), han demostrado que existe una relación positiva entre capacidad organizacional, planeación estratégica y desempeño.

Espejel et al. (2017) demostró la relación positiva entre las variables de administración estratégica, planeación estratégica y competitividad empresarial.

Cuesta et al. (2018) buscó enfatizar la necesidad de mejorar el desempeño organizacional a través de la correcta gestión de recursos humanos, para el desarrollo de personal calificado y estudios de posgrado, lo cual traerá consigo beneficios sociales y económicos.

Urbano (2019) presentó en su trabajo de investigación como variable independiente a la administración estratégica y como variable dependiente al desempeño organizacional, demostrando en los resultados la relación entre estas dos variables.

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

48

Bravo et al. (2020) desarrolló un plan para mejorar el desempeño organizacional a través del estudio de las variables del comportamiento organizacional medido a través de: medio o entorno, análisis estratégico, cartera de productos/servicios, procesos organizacionales, transformación, recursos, retroalimentación y control, estabilidad y flexibilidad.

Miranda-Torrez (2021) propuso un marco teórico para explicar las relaciones de las acciones competitivas con el desempeño organizacional desde la perspectiva dinámica competitiva. Además, presenta un despliegue de acciones competitivas que afectan (de manera positiva o negativa) en el desempeño de organizaciones que operan en ambientes competitivos con alto dinamismo. Como resultado se describe el marco teórico y la aportación de cinco dimensiones a la perspectiva dinámica competitiva: “1. Sensibilidad estratégica, 2. Flexibilidad de los recursos, 3. Fluidos de los recursos, 4. Flexibilidad estratégica, y 5. Velocidad en la toma de decisiones de las acciones competitivas” (p. 90).

El trabajo de Espinoza et al. (2021) tuvo como propósito principal estudiar las actitudes y comportamiento de los empleados, así como la manera en la que impactan en el desempeño de una organización pública.

Espinoza et al. (2021) estableció como objetivo general en su investigación, determinar la influencia del liderazgo ético en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en una entidad pública del sector energético en Lima Metropolitana. Los resultados explican lo siguiente: 1. Hay una relación entre el liderazgo ético y compromiso organizacional, 2. No hay relación entre liderazgo ético y la satisfacción laboral y 3. Hay una relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Huatarongo (2021), explicó cuáles son los factores relevantes de competitividad para la mejora de sostenibilidad de los emprendimientos en las MyPES del sector comercio, rubro venta

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

49

de combustible, distrito Satipo, Junín 2021. Dentro de los resultados de esta investigación se destaca lo siguiente para la competitividad de las empresas analizadas: más del 85% establecen una política de competencia en el precio, arriba del 50% casi siempre impulsan la publicidad y el marketing, y más del 65% casi siempre implementan la gestión de recursos de forma adecuada y el 56% casi siempre establecen responsabilidad social.

Orellana (2022) estableció que los principales factores impulsores de la competitividad (variable dependiente), son: “1. Control de costos, 2. Calidad de los productos, 3. Innovación tecnológica, 4. Capacitación y desarrollo, y 5. Gestión de la comercialización (los cuales define como variables independientes)” (p. 81).

Guillén (2022) estudió la relación entre las variables de habilidades gerenciales y la toma de decisiones. Se concluye que existe una relación alta y significativa entre la toma de decisiones y habilidades gerenciales con  $p < 0.05$ , según el coeficiente Rho de Spearman (.508).

En contraste con lo descrito anteriormente, hay autores que difieren de la aplicabilidad de la administración estratégica sea práctica en las empresas, cuestionando su efecto directo con desempeño organizacional y competitividad; ya que no necesariamente se deben llevar a cabo sus etapas de forma ordenada, puesto que hay otras maneras para mejorar las organizaciones. Por ejemplo, *la teoría matemática de juegos* citada por Valdiviezo (2016), fue creada por Von Neumann & Morgenstern (1944), en donde el científico Nash (1950) realizó contribuciones posteriormente. Se define a la *teoría de juegos* de la siguiente manera: “para que un juego o situación estratégica esté definido completamente, deben establecerse: (a) jugadores, (b) las reglas y la dinámica provisional del juego, (c) información sobre las bases del juego, (d) los resultados y (e) los juegos” (Tarziján y Paredes, 2006, p. 197). Esta teoría con origen de la milicia, indica que administrar es parecido a un juego, ya que los administradores pueden cambiar el juego o

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

50

estrategia, y, por lo tanto, también cambiarán los resultados. Además, es posible que exista interdependencia estratégica de dos maneras:

1. *Interdependencia estratégica simultánea*: es válido tomar decisiones al mismo tiempo que se crean las estrategias.
2. *Interdependencia estratégica secuencial*: cuando no se conoce la información para tomar decisiones.

Un estrategia puede ajustar el juego y sus reglas con base a las necesidades de la empresa.

### **Importancia del tema**

En las organizaciones actuales, se requiere adaptarse constantemente a los cambios del entorno, para ello es preciso tener un diagnóstico integral que les permita ejecutar alternativas adecuadas, debido a que todas las decisiones se reflejan en las utilidades de la empresa.

Se busca de manera constante mejorar la eficacia en las labores administrativas, y con la intención de llegar a ella, se realiza un gran esfuerzo a través de la ejecución de distintas formas de administración, con apoyo de los colaboradores más valiosos quienes generalmente son los que realizan aportaciones importantes. Esto ha sido de interés para diversos autores que han abordado estos temas a profundidad, y que permiten comprender realmente cómo ha evolucionado el pensamiento estratégico hasta nuestros tiempos.

Las empresas que administran estaciones de servicio de gasolina que son capaces de disputarse en un ambiente muy competitivo y dinámico, tienen como características la adaptabilidad y flexibilidad, lo cual es posible a través de la implementación de acciones o estrategias muy específicas en sus procesos internos y externos, tales como: buscar la maximización de sus recursos, identificar sus capacidades y potencializarlas, mejorar el diseño de su estructura organizacional, mejorar su sistema de seguridad y de cuidado al medio ambiente,

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

51

formular mejores estrategias de ventas, financieras, de servicio y atención al cliente; por citar algunos ejemplos.

Estas acciones orientadas a la búsqueda de la competitividad (micro y macro), se definen a partir del nivel de conciencia, interés y esfuerzo de los dirigentes de una organización, con una visión muy clara del futuro que desean para la misma, la cual es transmitida a todo el personal, y por eso, es de gran relevancia reforzar sus habilidades y conocimientos, porque de ello depende su involucramiento y participación; En consecuencia, incentiva su creatividad para realizar propuestas e ideas de manera consistente, con un desempeño organizacional destacable, ya que se sienten partícipes en las decisiones gerenciales. Además, permite tener más alternativas para lograr la innovación empresarial a través del compromiso organizacional, así como el logro de la misión y la visión empresarial. Por lo tanto, los temas vinculados con la competitividad y estrategias competitivas para disputar en mercados globales, se pueden estudiar y concretar con la aplicación de administración estratégica; debido a que permite establecer acciones competitivas con el conocimiento actual y preciso de ambientes externos e internos, descubrir las áreas de oportunidad en la empresa, identificar y alimentar fortalezas, crear estrategias de crecimiento (para tener mayor presencia en el mercado), así como buscar la evolución y nuevos retos empresariales derivados de los obstáculos o amenazas que son parte de la dinámica de la competencia.

Incluso, Porter (2015) propone para la construcción de la competencia como respuesta a la dinámica de la misma, una serie de acciones como: ingresar a nuevos mercados (ya sea con nuevos productos o servicios más novedosos, o ingresar a otros países), mantener una buena política en los precios, lanzamiento de campañas publicitarias exitosas a través de un buen marketing, actualizar el plan de negocios a partir de la identificación de las carencias actuales en los clientes y sus nuevas generaciones; en síntesis, es necesario establecer nuevas estrategias focalizadas en

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

52

la competencia, para obtener una ventaja competitiva que permita mantener a la empresa a través del tiempo, es decir, a largo plazo.

Chen y Miller (1994) en el *modelo AMC* (por sus siglas en inglés *awarences, motivation, and capability*) “proponen una síntesis de teorías de la organización y de la administración estratégica como un esquema de estudio de los factores macro y micro, y los vinculan con la visión, considerando los recursos y las capacidades dinámicas. El análisis del comportamiento competitivo estratégico en el nivel macro involucra a: las organizaciones, los negocios, multinegocios, multimercados y los corporativos; por otro lado, en el nivel micro, se toma en cuenta a los individuos y grupos estratégicos. Los dos niveles interactúan en el mercado competitivo llevando a cabo una serie de acciones (respuestas) para obtener y mantener la ventaja competitiva, y lograr que incida positivamente en el desempeño organizacional” (Miranda-Torrez, 2021, p. 93).

En ese sentido, “el campo de la dinámica competitiva ha florecido en los últimos años, por una variedad de razones. En primer lugar, ofrece un enfoque detallado para comprender lo que hacen empresas concretas cuando compiten con rivales específicos. Estudia acciones medibles que están sujetas a una investigación rigurosa, por lo tanto, producen hallazgos acumulativos. También examina las interacciones entre los competidores, centrándose no solo en las acciones sino en las respuestas obtenidas. Por consiguiente, la dinámica competitiva es una de las pocas áreas de estudio de la estrategia que es esencialmente longitudinal. Además, se ha beneficiado de varios marcos que enriquecen nuestra comprensión de las fuerzas que impulsan la competencia. Finalmente, la dinámica competitiva está comenzando a demostrar, en beneficio mutuo, su potencial para forjar vínculos más estrechos con otras áreas de la estrategia y la organización” (Chen y Miller, 2012, p. 136).

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

53

Entonces, la competitividad está relacionada con la administración estratégica, ya que ésta última es esencial para la gestión eficiente de todos los procesos (externos e internos a la empresa), generando de esta manera un entorno favorable para alcanzar su competitividad casi de forma natural, derivado de un esfuerzo continuo hacia la mejora y a la integración de todos los elementos de la empresa como sistema, generando resultados positivos.

Finalmente, se aprecia en las siguientes tablas los constructos de las principales variables de estudio como resultado de una revisión sistemática de la literatura (RSL) (Kitchenham et al., 2009).

**Tabla 2**

*Autores del constructo desempeño organizacional*

<b>Investigación</b>	<b>Autor</b>	<b>Postura</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>
“Generación y transferencia de conocimiento”.	Valencia (2013)	Las investigaciones demuestran que establecer un lenguaje compartido es esencial en la transferencia del conocimiento.	Gestión de formación. Cultura organizacional. Competitividad.	Se lleva a cabo con base al desarrollo del “Modelo de generación y transferencia de conocimiento”.
“El Modelo de las Capacidades Dinámicas en las Organizaciones”.	Miranda-Torrez (2015)	El entorno (económico, tecnológico, demográfico, y social) presenta cambios drásticos afectando a las organizaciones, por lo tanto, los directivos requieren de la comprensión del mismo para: promover transformaciones, realizar innovaciones en recursos, generar competencias y capacidades, y así responder entorno dinámico.	Ventaja competitiva. Recursos y capacidades. Desempeño.	Definir las capacidades de la organización. Establecer las dimensiones de la capacidad. Medir las variables. Desarrollar metodologías de corte cualitativo (estudio de caso).
“Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa”.	Cuesta et. al (2018)	El efecto sobre los beneficios económicos y sociales, está relacionado con el proceso de formación de recursos humanos con mayor calificación (con inversión en los mismos), y en particular de dirigentes y especialistas con desarrollo empresarial en el país; y relacionado con efecto social beneficioso por el logro de la superación y el crecimiento humano, al evidenciar la promoción como especialistas y doctores en ciencias en el ámbito de gestión empresarial.	Desempeño. Compromiso. Gestión de RRHH.	Los métodos utilizados son: análisis documental de investigaciones actuales de tesis doctorales; encuesta, modelos matemáticos y correlaciones estadísticas, (para el tratamiento de los intangibles, en especial del constructo sentido de compromiso). La medida del constructo compromiso, se comprobó mediante correlación estadística con el desempeño en dos niveles (bajo y alto), para evidenciar la validez de criterio de manera concurrente y mediante juicio de expertos, así como la validez de constructo con la base teórica y las correlaciones.

**Tabla 2**

*Autores del constructo desempeño organizacional (Continuación)*

<b>Investigación</b>	<b>Autor</b>	<b>Postura</b>	<b>Variabes</b>	<b>Metodología</b>
“Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional”.	Bravo et al. (2020)	Se realiza la propuesta de un plan para mejorar el desempeño de empresas comercializadoras de productos lácteos, con base en la medición del comportamiento organizacional (CO) y la caracterización del sistema.	Medio (entorno). Análisis estratégico. Cartera de servicios y productos. Procesos organizacionales. Transformación. Recursos. Retroalimentación y control. Estabilidad. Flexibilidad.	Se llevó a cabo una investigación descriptiva con tres fases: Etapa I. Realizar entrevistas estructuradas (a directivos y trabajadores), revisar documentos y reportes de gestión administrativos. Etapa II. Seleccionar las variables que explican el CO. Etapa III. Describir los problemas que afectan el CO a través de un análisis causa y efecto.
“El liderazgo ético y su influencia en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de una entidad pública del sector energético en Lima Metropolitana”.	Espinoza et al. (2021)	Estudiar el comportamiento del personal y sus actitudes, analizando su impacto en el desempeño organizacional del sector público.	Liderazgo ético. Compromiso organizacional. Satisfacción laboral.	Se realizó un análisis estadístico descriptivo (con los datos de la aplicación de una encuesta a 262 personas del sector), y se establecieron los indicadores de consistencia de los constructos. Para determinar la relación entre variables, se empleó regresión lineal múltiple.

*Nota.* Se muestran las diferentes posturas y la metodología empleada por los autores que han estudiado la variable de desempeño organizacional. Adaptado de Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Espinoza et al., 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; y Valencia, 2013.

**Tabla 3**

*Autores del constructo administración estratégica*

<b>Investigación</b>	<b>Autor</b>	<b>Postura</b>	<b>Variabes</b>	<b>Metodología</b>
“La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa”.	Espejel et al. (2017)	Se establece la influencia de la Administración Estratégica y Planeación Estratégica sobre la competitividad empresarial dentro de la pequeña empresa manifestada en el comparativo de sustento teórico y la argumentación exploratoria realizada mediante panel de expertos.	Administración estratégica. Planeación estratégica. Competitividad empresarial.	Es una investigación con un enfoque mixto. 1. Fase cualitativa: análisis exploratorio con panel de expertos (método Delphi). 2. Fase cuantitativa: Análisis estadístico de los datos con Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) con la Técnica de Mínimos Cuadrados Parciales (PLS), empleando el paquete informático estadístico SmartPLS 3.0.
“Administración estratégica y desempeño organizacional en el banco de la nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018”.	Urbano (2019)	Demostrar cómo influye la administración estratégica en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018.	Administración estratégica: formulación de la estrategia e implementación de la estrategia. Desempeño organizacional: motivación, capacidad organizacional y entorno externo.	La metodología aplicada es un diseño no experimental, transversal, correlacional, causal. Población: 40 trabajadores. Técnica: encuesta. Instrumento: cuestionario. Validez: prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y prueba de esfericidad de Bartlett. Confiabilidad: Alfa de Cronbach (0,853). Enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, descriptivo correlacional. Población: 130 trabajadores (personal administrativo de la empresa). Muestra: Se empleó el método probabilístico, con un resultado de 98 trabajadores. Recolección de la información: Dos instrumentos (cuestionarios) con escala tipo Likert. Validez de instrumentos: juicio de expertos (cinco). Confiabilidad de las variables: Alfa de Cronbach, para las habilidades gerenciales de (0.957) y para la toma de decisiones (0.976).
“Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur. Lima, 2021”.	Guillén (2022)	Determinar la relación que existe entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones en los colaboradores de la empresa de transporte Marvisur Lima, 2021.	Habilidades gerenciales. Toma de decisiones.	

*Nota.* Se muestran las diferentes posturas y la metodología empleada por los autores que han estudiado la variable de administración estratégica. Adaptado de Espejel et al., 2017; Guillén, 2022 y Urbano 2019.

**Tabla 4**

*Autores del constructo competitividad*

<b>Investigación</b>	<b>Autor</b>	<b>Postura</b>	<b>Variables</b>	<b>Metodología</b>
“Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá”.	Mora-Riapira et al. (2015)	Identificar qué relación hay entre planificación estratégica y las dimensiones en los niveles de competitividad de las MiPymes.	Planificación estratégica. Aprovisionamiento. Aseguramiento de la calidad. Comercialización. Contabilidad y finanzas. Recursos humanos. Gestión ambiental. Sistemas de información.	Investigación de tipo descriptivo-analítica con un diseño de campo transversal. Se realizó una revisión documental para identificar las variables de competitividad de las empresas y los diferentes modelos que se han propuesto para ser medida. El instrumento es el cuestionario “Mapa de Competitividad del BID”, para obtener la percepción sobre el desempeño de la empresa en sus dimensiones internas, empleando una escala de 0-100% (Muy alto= 81-100, Alto= 61-80, Mediano= 41-60, Bajo= 21-40, Muy bajo= 0-20).
“Propuesta de mejora de competitividad, como factor relevante para sostenibilidad de los emprendimientos en las mypes del sector comercio, rubro venta de combustible, Distrito Satipo, Junin 2021”.	Huatarongo (2021)	Plantea mejoras sobre la competitividad para lograr la sostenibilidad de los emprendimientos en las mypes del sector.	Competitividad (Modelo de las cinco fuerzas de Porter). Sostenibilidad de los emprendimientos (económica, social y ambiental).	Metodología es cuantitativa, con nivel descriptivo y diseño transversal no experimental.
“Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva”.	Miranda-Torrez (2021)	Realizó un análisis teórico para explicar la relación entre acciones competitivas y desempeño organizacional, a través de la óptica de la dinámica competitiva.	Aporta a la dinámica competitiva, las siguientes dimensiones: sensibilidad estratégica, flexibilidad de los recursos, fluidos de los recursos, flexibilidad estratégica y la velocidad en la toma de decisiones de acciones competitivas.	Método cualitativo: análisis sistemático sobre documentos publicados en revistas con mayor factor de impacto. Consiste en seis fases: 1. Identificar constructos claves. 2. Seleccionar estudios (documentos). 3. Agrupar documentos. 4. Evaluar de forma cualitativa los estudios. 5. Obtener datos y monitorear el progreso. 6. Analizar y resumir la información.

**Tabla 4**

*Autores del constructo competitividad (Continuación)*

Investigación	Autor	Postura	Variables	Metodología
“Factores de gestión empresarial que impulsan la competitividad de las Mipymes, sector muebles de madera en el sur del Ecuador”.	Orellana (2022)	Hay una influencia positiva entre los factores de la gestión empresarial (Control del Costo, Calidad de los Productos, Innovación Tecnológica, Capacitación, Desarrollo y Gestión de Comercialización) y la Competitividad.	Competitividad. Control de costos. Calidad de productos. Innovación tecnológica. Capacitación y desarrollo. Gestión de comercialización.	La investigación tiene enfoque cuantitativo. Para la prueba de hipótesis se dispone de datos recolectados con base en estimaciones numéricas y análisis estadístico, con muestreo no probabilístico.

*Nota.* Se muestran las diferentes posturas y la metodología empleada por los autores que han estudiado la variable de competitividad. Adaptado de Espejel et al., 2017; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; y Orellana, 2022.

**Tabla 5**

*Principales autores de libros consultados*

Variable	Autor/Año	Aportación
Administración estratégica	Hernández y Rodríguez et al. (2012)	“Teorías administrativas”
	David (2019)	“Conceptos de administración estratégica”
	Ackoff (2012)	“Etapas que integran el proceso de análisis”
	González et al. (2019)	“Proceso de la administración estratégica”
	Johnson et al. (2006)	“Formulación de estrategias”
	Thompson et al. (2008)	“Estrategia corporativa de una organización”
Desempeño organizacional	Mintzberg et al. (1991)	“Evolución del proceso de administración estratégica”
	Steiner (1983)	“Modelo de administración estratégica”
	Chacón et al. (2021)	“Desempeño superior en administración estratégica”
	Zuñiga-Collazos et al. (2019)	“Influencia de la innovación en el desempeño organizacional”
	Miranda-Torrez (2021)	“Relación del desempeño organizacional con las acciones competitivas”
Competitividad	Correa et al. (2018)	“Desempeño y capacidad de la organización”
	Chiavenato (2009)	“Gestión del talento humano”
	Porter (2015)	“Estrategias competitivas”
	Hitt (2015)	“Alianzas estratégicas como ventaja competitiva”
	Rivas-Tovar (2011)	“Modelos de competitividad”
	Pinzón (2014)	“Relación entre la competitividad y la internacionalización”

*Nota.* Se muestran las aportaciones de diversos autores sobre las variables principales: desempeño organizacional, competitividad y administración estratégica. Adaptado a partir de la revisión literaria, 2022.

**Definición conceptual de variables y dimensiones**

**Tabla 6**

*Conceptualización de las variables*

<b>Variables Independientes</b>	<b>Variables moderadoras</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Origen</b>
<p><i>Desempeño organizacional (DO):</i> Es el resultado de buenas prácticas organizacionales y la correcta aplicación de administración estratégica, lo cual permite alcanzar un estado de bienestar y estabilidad en las mismas, y es posible medirse a través de indicadores de desempeño.</p>	<p><i>Innovación tecnológica:</i> Es crear o aplicar nuevas ideas en los procesos para hacerlos más eficientes e interesantes para los clientes y el mercado.</p>	<p><i>Competitividad (C):</i> Es la capacidad de las empresas para afrontar a sus rivales. Es una dinámica que implica una justa rivalidad, en donde se desean alcanzar los objetivos de la forma más ventajosa posible, y considerando múltiples factores que implican desde prácticas administrativas flexibles y adaptativas al contexto, métodos productivos eficientes, desempeño organizacional destacable, y la implementación de innovaciones en cada uno de los procesos, utilizando herramientas tecnológicas actuales.</p>	<p><i>Dimensiones de Desempeño Organizacional:</i> Compromiso organizacional: es el sentido de pertenencia que tiene el personal hacia la organización, con un interés genuino de cumplir con los objetivos (o estándares) establecidos por la misma. Liderazgo: es la capacidad de dirigir a un grupo de personas con la finalidad de alcanzar metas comunes. Gestión del talento humano: es el proceso por el cual las organizaciones motivan el desarrollo de competencias (habilidades, conocimientos y destrezas) en el personal.</p>	<p><i>Desempeño organizacional:</i> Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Espinoza et al., 2021 Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; y Valencia, 2013.</p>
<p><i>Administración estratégica (AE):</i> Es un proceso que implica la planificación estratégica (análisis interno y externo) para la obtención de un diagnóstico organizacional; la formulación, implantación y evaluación de estrategias, y un adecuado control estratégico.</p>	<p><i>Calidad en el servicio:</i> Es ofrecer profesionalismo y eficiencia a los clientes para la satisfacción de sus necesidades.</p>		<p><i>Dimensiones de Administración Estratégica:</i> Formulación de la estrategia: es crear estrategias adecuadas, factibles y aceptables con base en los requisitos de la empresa. Implementación de la estrategia: es llevar a cabo las estrategias a través de planes, programas, políticas y presupuestos. Evaluación de la estrategia: es revisar si las estrategias han dado los resultados esperados.</p>	<p><i>Administración estratégica:</i> David (2019), Espejel, 2017; Guillén (2022) y Urbano, 2019;</p>
			<p><i>Dimensiones de Competitividad:</i> Sostenibilidad de los emprendimientos: implica establecer indicadores de sostenibilidad (en lo social, económico y ambiental), para la correcta gestión de los recursos, y así garantizar a la empresa su permanencia en el mercado.</p>	<p><i>Competitividad:</i> Espejel et al., 2017; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; y Orellana, 2022.</p>

*Nota.* Esta tabla muestra la conceptualización de las variables de desempeño organizacional, administración estratégica, calidad en el servicio, innovación tecnológica y competitividad. Adaptado a partir de la revisión literaria, 2022.

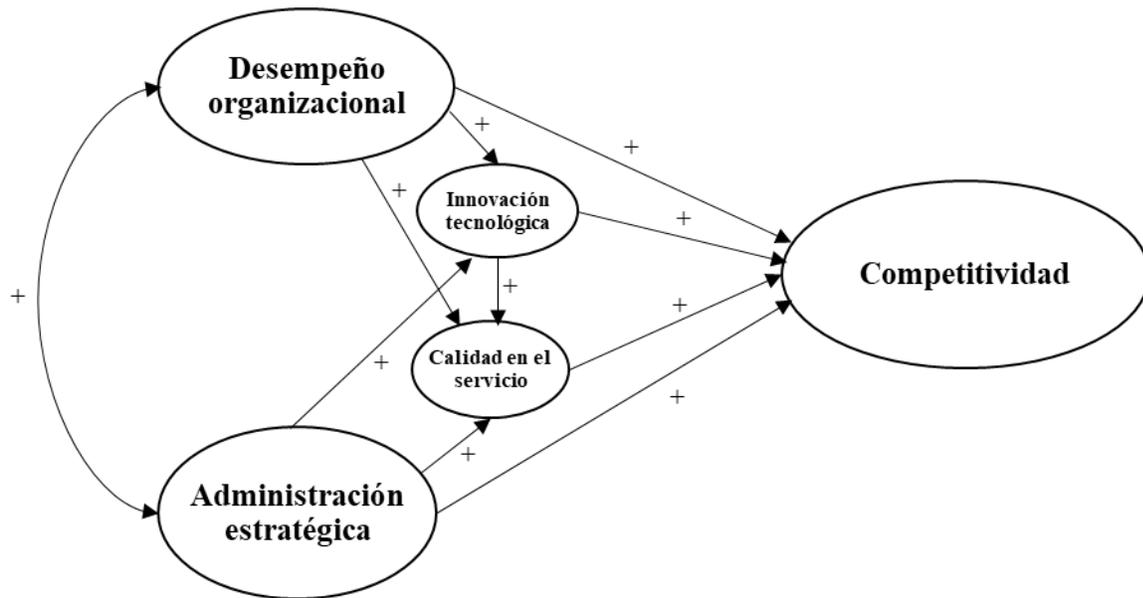
## Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco

60

El resultado que la investigación persigue, es la comprobación de un modelo estadístico que explique el comportamiento de empresas que administran estaciones de servicio de gasolina (ESG) en Tabasco, para buscar su mejora a través del uso de diversas técnicas, herramientas y estrategias, con la finalidad de alcanzar mayores ventajas que les permitan sobresalir y competir con marcas extranjeras. Se plantea el modelo que se muestra en la figura 1 donde se observa la relación entre variables.

**Figura 1**

*Modelo teórico*



*Nota.* Se presenta el modelo teórico de la relación positiva y directa entre las variables: desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad. Adaptado con base en Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Río-Cortina et al., 2022; Espejel et al., 2017; Espinoza et al. 2021; David, 2019; Guillén, 2022; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Orellana, 2022; Urbano, 2019; y Valencia, 2013.

**Capítulo III. Metodología**

Este apartado se desarrolla de la siguiente manera: se inicia con la descripción del diseño metodológico, posteriormente se presentan el tipo de investigación, método, modelo metodológico, sujetos de estudio (mencionando los criterios de selección y exclusión), población, muestra, instrumento (cuestionario), proceso de recolección de la información; así como las técnicas utilizadas para demostrar la validez, fiabilidad y objetividad del estudio.

### **Diseño Metodológico y tipo de estudio**

La investigación es de tipo no experimental-transversal, debido a la recolección de datos en un único momento (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Tiene un alcance explicativo, ya que se identificarán las causas de la estructura conductual en las variables y sus dimensiones, con el fin de presentar un modelo estadístico para las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

### ***Método de investigación***

En lo concerniente a este punto, se estableció el método de investigación con enfoque cuantitativo para demostrar las hipótesis de forma *deductiva*, puesto que la técnica empleada para la recolección de la información consistió en aplicar una encuesta a los directivos y mandos medios de las estaciones de servicio de gasolina (ESG), siendo el instrumento un cuestionario.

El proceso para la recolección de datos es el siguiente: en una primera instancia, se establece contacto con los responsables de ESG, posteriormente se diseña el instrumento para realizar la prueba piloto al 34% del tamaño de la muestra, para después iniciar con la investigación de campo.

Se considera procesar los datos en el software IBM SPSS Statistics 25 para los análisis estadísticos. Es decir, una vez aplicadas todas las encuestas, se analizan e interpretan los resultados para comprobar las hipótesis planteadas y demostrar la existencia de la relación

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

63

positiva y significativa entre desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco. Por último, se procede con el diseño del modelo estadístico para explicar el comportamiento de este sector y realizar las conclusiones correspondientes.

### ***Modelo metodológico***

1. Revisión de literatura sobre el tema central para la conceptualización de las variables y sus dimensiones.
2. Obtención de información sobre las estaciones de servicio de gasolina para contactar a los administradores y solicitar su apoyo en la investigación.
3. Diseño y aplicación de instrumentos con un enfoque cuantitativo, y procesamiento de la información en el software SPSS y AMOS para hacer los análisis correspondientes.
4. Demostración de las hipótesis planteadas sobre las variables de estudio en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.
5. Diseño del modelo estadístico para explicar la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

### **Sujetos en el estudio**

Para cumplir con el propósito de la investigación, es necesario considerar a los diferentes grupos empresariales del sector gasolinero de Tabasco, cuyo personal será quien responda los planteamientos del instrumento. La característica principal que deben cumplir los sujetos de estudio, es formar parte del personal que se encuentre desempeñando funciones administrativas y operativas (mandos medios y directivos) en una estación de servicio de gasolina (ESG), y que comprenda sus procedimientos y conozca cómo opera en general.

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

64

Por lo tanto, los sujetos de estudio son el personal de las estaciones de servicio de gasolina (ESG) en Tabasco. El criterio de selección considera a directivos y mandos medios que forman parte de una ESG en el estado de Tabasco. El criterio de exclusión es que no se considera al personal inactivo en la empresa durante el periodo de la investigación, es decir, aquel que ha sido despedido o que se encuentra en su periodo vacacional.

### **Muestra**

El número total de estaciones de servicio de gasolina ubicadas en el estado de Tabasco es de 173 de acuerdo con la información del sitio oficial de la Comisión Reguladora de Energía (CRE, 2022), que es una dependencia de la administración pública federal centralizada, con carácter de órgano regulador coordinado en materia energética, y está dotada de autonomía técnica, operativa y de gestión, consultada al 15 de junio de 2022.

Sin embargo, no es posible realizar un censo de todas las estaciones de servicio de gasolina y aplicar el instrumento a todo su personal, por ello es necesario que se incluyan en la investigación a aquellas que colaboren de manera voluntaria y que cumplan con la característica de encontrarse operativamente activas durante el periodo de estudio, para conocer el número de colaboradores en cada grupo gasolinero y posteriormente calcular el número de personas a encuestar (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Para la obtención del tamaño de la muestra se realiza un muestreo de tipo *no probabilístico por cuotas*, debido a que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población en estudio de ser seleccionados, sin embargo, se conocen los estratos o grupos de la población más representativos para la investigación (Kerlinger et al., 2002). En primer lugar, es necesario determinar la cuota o número de sujetos a considerarse en el estudio y que posean la característica de pertenecer a un grupo gasolinero del estado de Tabasco, es decir, se eligen por

## Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco

65

área de trabajo para integrar la población inicial. Se puede conocer el personal de cada gasolinera, a través del acceso a los informantes clave (mandos medios y directivos), tales como: coordinadores, gerentes de estación de servicio de gasolina, jefes departamentales, líderes operativos y personal administrativo; este procedimiento permitirá obtener información de las variables estudiadas con una muestra representativa del estado. El número de sujetos de análisis final se conoce al concluir la administración de los cuestionarios al personal que cuente cada organización, para ello, se considera la fórmula  $n/N$ .

Dónde:

$n$ = tamaño de la muestra y

$N$ = población.

Este valor se multiplica por el número total de colaboradores de cada gasolinera, ya que se estima que en promedio hay tres personas por cada una:  $N= 173*3=519$ .

De acuerdo con la fórmula  $n/N = 300/519=0.578*100= 57.80\%$ , en total se administró el cuestionario a 105 estaciones de servicio de gasolina considerando una muestra de  $n= 300$  personas encuestadas, esto representa el 60.69% del total de estaciones de servicio de gasolina en el estado y el 57.80% de la población total.

A continuación se muestra en la tabla 7 la distribución de la muestra, con la participación de ocho grupos gasolineros de Tabasco, México.

**Tabla 7**

### *Distribución de la muestra*

<b>Grupos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>G</b>	<b>H</b>	<b>Total</b>
Número de estaciones de servicio de gasolina	58	7	10	10	12	3	3	2	<b>105</b>
Personas encuestadas	185	7	10	29	33	23	3	10	<b>300</b>
<b>Porcentaje (%)</b>	<b>61.67</b>	<b>2.33</b>	<b>3.33</b>	<b>9.67</b>	<b>11</b>	<b>7.67</b>	<b>1</b>	<b>3.33</b>	<b>100</b>

**Instrumento**

El instrumento es un cuestionario (elaboración propia), adaptado de otros estudios y considera la escala tipo Likert para la medición, a través del cual es posible obtener datos para realizar un análisis y medición de las variables de desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco. Para elegir los ítems de cada una de las dimensiones, se realizó un cuadro comparativo de aquellos que han sido empleados por otros investigadores para medir las variables objeto de estudio (Véanse apéndices A y B).

El instrumento inicial consta de 50 ítems, incluye 6 preguntas con datos sociodemográficos y cuenta una pregunta abierta para agregar comentarios o datos relevantes por parte del encuestado con relación al tema. En donde 13 ítems corresponden a la variable desempeño organizacional, 13 para administración estratégica y 24 ítems para innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad (Véase apéndice C).

**Tabla 8**

*Operacionalización de las variables*

<b>Autor</b>	<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Espinoza et al. (2021) y Río-Cortina et al. (2022)	Desempeño organizacional	Es el resultado de buenas prácticas en las organizaciones y de la correcta aplicación de la administración estratégica, lo cual permite alcanzar un estado de bienestar y estabilidad en las mismas, y es posible medirse a través de indicadores de desempeño.	Compromiso organizacional. Liderazgo. Gestión del talento humano.	1-13
Propia con base a David (2019)	Administración estratégica	Es un proceso que implica la planificación estratégica (análisis interno y externo) para la obtención de un diagnóstico organizacional; la formulación, implantación y evaluación de estrategias y un adecuado control estratégico.	Formulación de la estrategia. Implementación de la estrategia. Evaluación de la estrategia.	14-26
Orellana (2022)	Innovación tecnológica	Es crear o aplicar nuevas ideas en los procesos para hacerlos más eficientes e interesantes para los clientes y el mercado.	Innovación tecnológica.	
Orellana (2022)	Calidad en el servicio	Es ofrecer profesionalismo y eficiencia a los clientes para la satisfacción de sus necesidades.	Calidad en el servicio.	
Huatarongo (2021) y Orellana (2022)	Competitividad	Es la capacidad de las empresas para afrontar a sus rivales. Es una dinámica que implica una justa rivalidad, en donde se desean alcanzar los objetivos de la forma más ventajosa posible, y considerando múltiples factores que implican desde prácticas administrativas flexibles y adaptativas al contexto, métodos productivos eficientes, desempeño organizacional destacable, y la implementación de innovaciones en cada uno de los procesos, utilizando herramientas tecnológicas actuales.	Sostenibilidad de los emprendimientos: social, económico y ambiental.	27-50

*Nota.* Se muestra la tabla de operacionalización de las variables. Adaptado con base en: Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Río-Cortina et al., 2022; Espejel et al., 2017; Espinoza et al. 2021; David, 2019; Guillén, 2022; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Orellana, 2022; Urbano, 2019; y Valencia, 2013.

***Procedimiento de recolección de datos***

La metodología para la recolección de información de la investigación se llevó a cabo con el método científico. La técnica empleada es una encuesta y el instrumento es un cuestionario aplicado a los sujetos de estudio (personal de cada gasolinera) vía correo electrónico, empleando la escala tipo Likert: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo.

**Validez**

Se busca comprobar la validez total en el instrumento (validez de contenido, validez de criterio y la validez de constructo).

Para determinar la validez de contenido del instrumento y la objetividad se consideró la técnica de juicio de expertos, que consta de un grupo de 4 doctores investigadores y académicos (que han realizado investigaciones relacionadas con las variables de estudio), y 2 empresarios que aportan su experiencia y conocimiento del sector (Véase apéndice K).

Y para identificar la consistencia interna se analiza el alfa de Cronbach (el promedio de las correlaciones de los ítems del instrumento) considerando que el valor mínimo sea 0.70 y el máximo 0.90 para que la consistencia interna sea buena. Para determinar la validez de constructo se realiza un análisis factorial con prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de esfericidad de Barlett (Campo-Arias et al., 2015).

## **Psicometría**

### ***Medidas y covariables***

En este apartado se realiza la validez de contenido (juicio de expertos), validez de constructo (análisis factorial exploratorio) y validez discriminante (análisis factorial confirmatorio); además se presenta el cuestionario final (Véase apéndice D).

### **Validez de contenido**

Se solicitó a un grupo de seis expertos valorar el contenido de los conceptos y la adecuación de los ítems para medir las variables de desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad.

### ***Juicio de expertos***

Skjong y Wentworht (2000) como se cita en Marín et al. (2018), sugieren como criterios de selección: (a) Experiencia en la realización de juicios, con base en la evidencia de sus resultados alcanzados en: grados académicos, investigaciones publicadas en revistas científicas, puesto de trabajo, premios o reconocimientos, entre otras, (b) prestigio en la comunidad, (c) disposición a colaborar, e (d) imparcialidad y cualidades personales como seguridad en sí mismo y profesionalismo.

Se les proporcionó a los expertos la información sobre cada una de las variables y sus dimensiones, el objetivo de la evaluación y los indicadores (suficiencia, claridad, coherencia y relevancia), para realizar una valoración cualitativa directa.

Con base en las observaciones realizadas en las variables (desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad) y sus dimensiones, se realizó la modificación del cuestionario, destacando que los indicadores de claridad y relevancia son los más observados.

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

70

Una vez realizada la evaluación por juicio de expertos para demostrar la validez de contenido del instrumento, se obtuvo (empleando el software IBM SPSS Statistics 25) el nivel de concordancia entre los jueces, el cual se presenta con significancia de 0.000 y un índice de Kappa de 0.481, siendo *moderada* de acuerdo con la escala de Landis y Koch (1977) como se cita en Bernal-García et al. (2020).

### **Prueba piloto**

En la prueba piloto se considera la aplicación del instrumento a un total de 102 colaboradores de los grupos gasolineros más importantes del estado de Campeche, la cual se realizó durante la estancia de investigación en la Universidad Autónoma de Campeche en el periodo del 20 de junio al 22 de julio del año 2022, bajo la supervisión del Dr. Román Alberto Quijano García como asesor externo.

El primer acercamiento que se tuvo con los empresarios es vía telefónica, para solicitar una reunión en sus instalaciones con el objetivo de la presentación del tema de investigación y la revisión del cuestionario.

Cabe señalar que durante la estancia de investigación, se realizó primero la evaluación por juicio de expertos para demostrar la validez de contenido del instrumento.

Además, se realiza una prueba de correlación de Pearson para conocer si existe una relación lineal entre las variables. Se comprueba que hay una significancia de 0.01 ( $p \leq 0.05$ ), por lo tanto hay una correlación positiva y significativa. Se destaca que los niveles de correlación indican que la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina se relaciona con la aplicación de administración estratégica (Véase apéndice E).

## **Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

71

Antes de realizar el análisis de fiabilidad y el análisis factorial, se determina la normalidad y la correlación entre las variables con los datos de prueba piloto, los cuales se consideran aceptables (Véase apéndice F).

Los resultados de la prueba piloto presentan un alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) global de .98; en lo que respecta a cada una de las variables, se obtiene lo siguiente: desempeño organizacional el  $\alpha = .94$ , administración estratégica el  $\alpha = .97$  y para competitividad el  $\alpha = .96$ . Los valores de alfa de Cronbach por dimensión también se calcularon y se encuentran en apéndices (Véase apéndice G). Además, se realizó un análisis y control de los datos atípicos.

En el análisis factorial se determina lo siguiente en la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y de esfericidad de Barlett: existe una media KMO de adecuación al muestreo de 0.92 con una significancia de 0.000. Y las variables principales presentan los siguientes valores: desempeño organizacional (KMO= 0.91), administración estratégica (KMO= 0.94) y competitividad (KMO= 0.92); lo cual indica que es apropiado debido a que es mayor a 0.6 (Ruiz, 2015).

Las varianzas totales explicadas para cada variable son mayores al 50%: desempeño organizacional= 55.69%, administración estratégica= 73.77% y competitividad= 53.61%.

Cabe destacar que se identificó que innovación tecnológica y la calidad en el servicio tienen un efecto moderador sobre la variable dependiente (competitividad), por lo tanto, se seleccionan y analizan de forma independiente para comprobar cómo modifican la relación entre las variables.

### **Validez de constructo**

Se presenta la investigación realizada en campo con un total de 300 encuestas aplicadas, en donde participaron los diferentes grupos gasolineros del estado de Tabasco. El resultado de la prueba fiabilidad muestra un valor de alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) global de .97, y se considera aceptable de acuerdo con Carmines y Zeller (1979) como se cita en Virla (2010), ya que es superior a 0.80.

### ***Análisis factorial exploratorio (AFE)***

Se realizó el AFE con los métodos de máxima verosimilitud (extracción) y oblmin directo (rotación oblicua).

Hair et al. (2009) como se cita en Martínez y Sepúlveda (2012), establecen “seis pasos básicos para una correcta aplicación del AFE: objetivos, diseño, supuestos, derivación de los factores y evaluación del ajuste global, interpretación de los factores y juzgamiento de la significancia de los factores” (p. 199).

Ruiz (2015) indica que el El KMO tiene un índice de 0 a 1; el valor 0.6 es el mínimo sugerido para aceptar la adecuación muestral Bartlett (prueba que considera si el análisis factorial es apropiado); con una significancia menor a  $p < 0.05$ .

Como se aprecia en las tablas 9 y 10, previamente se determinó la normalidad y la correlación entre las variables con los datos de investigación de campo, cuyos valores son aceptables.

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

**Tabla 9**

*Prueba de normalidad*

Variable	N	Media	Error estándar de la Media	Desviación estándar	Varianza	Asimetría	Error estándar de asimetría	Curtosis	Error estándar de curtosis
Desempeño organizacional	300	4.26	0.04	0.73	0.54	-1.48	0.14	2.65	0.28
Administración estratégica	300	4.13	0.05	0.92	0.85	-1.55	0.14	2.34	0.28
Innovación tecnológica	300	4.17	0.05	0.82	0.67	-1.33	0.14	2.22	0.28
Calidad en el servicio	300	4.19	0.04	0.74	0.55	-1.35	0.14	2.73	0.28
Competitividad	300	4.14	0.04	0.69	0.48	-1.49	0.14	3.88	0.28

**Tabla 10**

*Matriz de correlaciones entre variables*

Variables	$\bar{x}$	s	1	2	3	4	5
1. Desempeño organizacional	4.26	0.73	1				
2. Administración estratégica	4.13	0.92	.77**	1			
3. Innovación tecnológica	4.17	0.82	.68**	.77**	1		
4. Calidad en el servicio	4.19	0.74	.68**	.75**	.80**	1	
5. Competitividad	4.14	0.69	.71**	.79**	.85**	.84**	1

*Nota.* Todos los coeficientes son significativos con  $p < 0.01$ .

**Análisis de fiabilidad**

Para identificar la fiabilidad del instrumento (grado en que mide las variables objeto de estudio) se analizaron los resultados de la investigación de campo en el software IBM SPSS Statistics 25. Se aplicó el instrumento a 300 colaboradores de los diferentes grupos gasolineros del estado de Tabasco.

Se emplea el coeficiente alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para determinar la consistencia interna de un instrumento con escala tipo Likert o de opciones múltiples, ya que la fiabilidad indica la consistencia o estabilidad de una medida (Cronbach, 1951). De esta manera, es posible calcular

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

la correlación de cada ítem con todos los demás, siendo el valor de  $\alpha$  el promedio de todos los coeficientes de correlación. Para analizar el resultado que se obtiene en los ítems, se emplea el término *homogeneidad*, la cual es el grado en que: un instrumento mide un solo factor, o que los ítems en una escala son unifactoriales (miden la misma variable). Por lo tanto, entre más homogéneos sean los ítems, mayor será la consistencia interna. Se sugiere eliminar los ítems que disminuyan la consistencia interna global, debido a que son menos consistentes. Posteriormente, se establece su valor numérico y se determina su significancia, y se establece que la fiabilidad se exprese mediante un número decimal positivo entre 0.00 y 1.00, desde una fiabilidad nula hasta una fiabilidad perfecta (Virla, 2010). Estos valores de  $\alpha$  se muestran en la tabla 11, y se ordenan por variable y dimensión.

**Tabla 11**

*Análisis de fiabilidad*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Desempeño organizacional	.92	Compromiso organizacional	.86	3
		Liderazgo	.91	4
		Gestión del talento humano	.87	3
Administración estratégica	.96	Formulación de la estrategia	.96	7
		Implementación de la estrategia		
		Evaluación de la estrategia		
Innovación tecnológica	.88	Innovación tecnológica	.88	4
Calidad en el servicio	.90	Calidad en el servicio	.90	6
		Sostenibilidad de los emprendimientos social y ambiental	.89	5
Competitividad	.89	Sostenibilidad de los emprendimientos económica	.80	3
<b>Global</b>	<b>0.97</b>			<b>35</b>

### **Validez discriminante**

Para establecer la validez de discriminante se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC). Cabe señalar que los siguientes ítems se descartaron debido a que la carga factorial era baja: tres de desempeño organizacional, seis de administración estratégica, uno de innovación tecnológica, tres de calidad en el servicio y dos de competitividad. En total se eliminaron 15 ítems del cuestionario inicial (Véanse apéndices C y D).

### ***Análisis factorial confirmatorio (AFC)***

En el AFC se demuestra que todos los valores de las comunalidades son superiores a 0.3, lo cual es un buen resultado. Además, las cargas factoriales son mayores a 0.30 por lo tanto se mantiene el cuestionario eliminando 15 ítems para ajustar los modelos de medida de las variables empleando el software AMOS versión 23 (Véanse tablas 12-16).

En los modelos de medida de las variables se observan las cargas factoriales con una significancia  $p < .000$  (Véanse figuras 2-6).

En cuanto a la medida de Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación al muestreo global es de 0.97, y para cada variable se describen a continuación: desempeño organizacional (KMO= 0.93), administración estratégica (KMO= 0.95), innovación tecnológica (KMO= 0.83), calidad en el servicio (KMO= 0.90), competitividad (KMO= 0.89). Esto comprueba que los valores son superiores a 0.6, y con base a lo que sugiere Ruiz (2015) se considera que el análisis factorial es satisfactorio.

Las varianzas totales explicadas para cada variable son las siguientes: desempeño organizacional= 68.48%, administración estratégica= 78.34%, innovación tecnológica= 70.17%, calidad en el servicio= 58.75% y competitividad= 63.29% (Véanse tablas 12-16).

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

Respecto a los indicadores de ajuste de los modelos, presentan valores dentro de los parámetros (Véase tabla 17).

**Tabla 12**

*Análisis factorial de la variable desempeño organizacional*

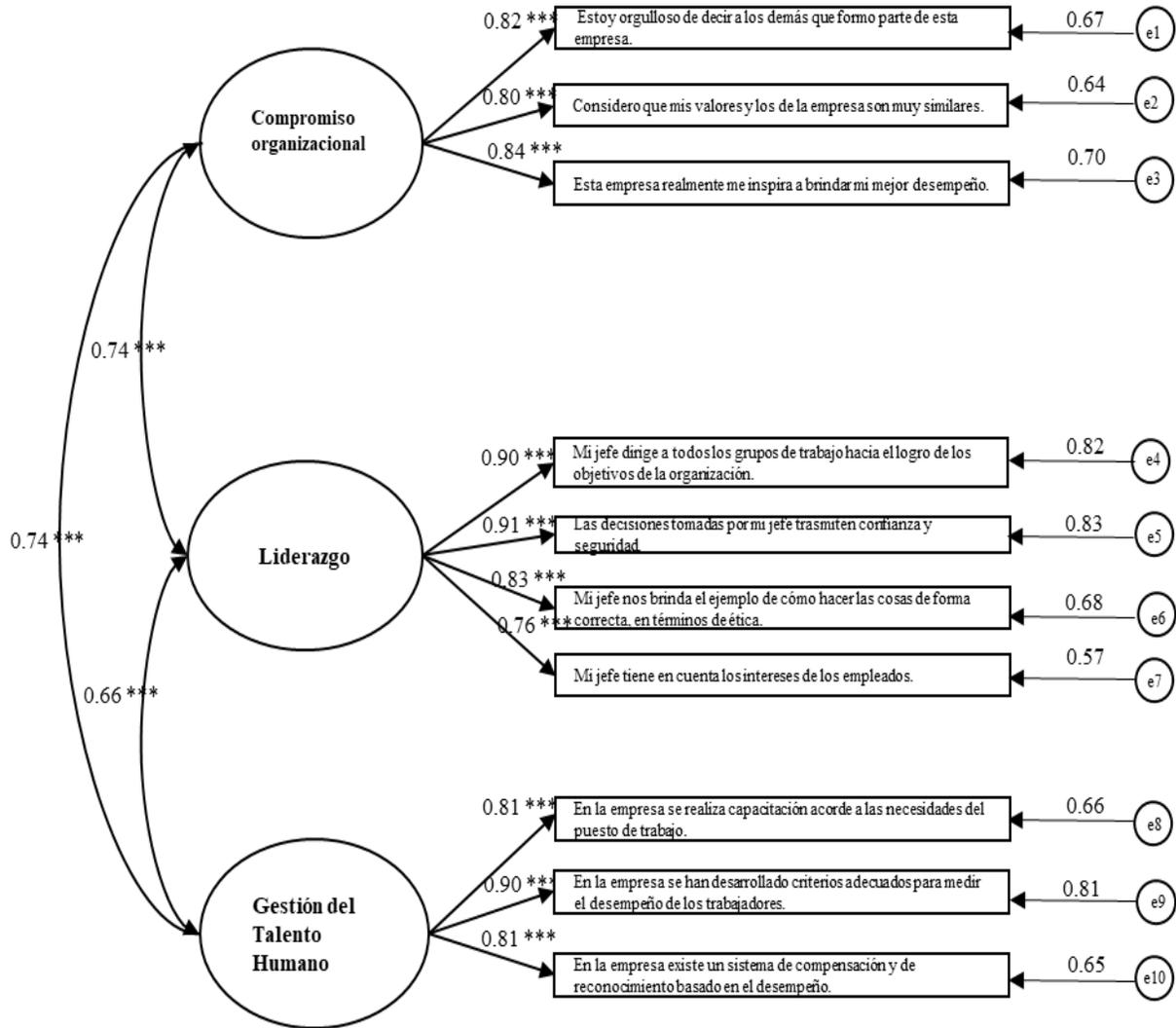
Ítems	$\bar{x}$	S	Factor			$h^2$
			1	2	3	
Las decisiones tomadas por mi jefe transmiten confianza y seguridad.	4.38	0.86	0.93			.82
Mi jefe nos brinda el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta, en términos de ética.	4.50	0.81	0.87			.68
Mi jefe dirige a todos los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la organización.	4.47	0.85	0.83			.76
Mi jefe tiene en cuenta los intereses de los empleados.	4.50	0.81	0.77			.64
En la empresa se han desarrollado criterios adecuados para medir el desempeño de los trabajadores.	4.51	0.78		0.91		.78
En la empresa existe un sistema de compensación y de reconocimiento basado en el desempeño.	4.54	0.71		0.81		.65
En la empresa se realiza capacitación acorde a las necesidades del puesto de trabajo.	3.95	1.07		0.63		.62
Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta empresa.	4.01	1.16			0.87	.71
Considero que mis valores y los de la empresa son muy similares.	4.19	0.93			0.82	.66
Esta empresa realmente me inspira a brindar mi mejor desempeño.	4.35	0.89			0.62	.60

% de varianza total explicada=68.48

*Nota.* N= 300, KMO= .93,  $\chi^2=2569.09$ ,  $gl= 66$ ,  $p< .000$ ,  $h^2$  = Comunalidad,  $\bar{x}$ = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

Figura 2

Modelo de medida de la variable desempeño organizacional



Nota. \*p< .05, \*\*p<.001, \*\*\*p<.000.

**Tabla 13**

*Análisis factorial de la variable administración estratégica*

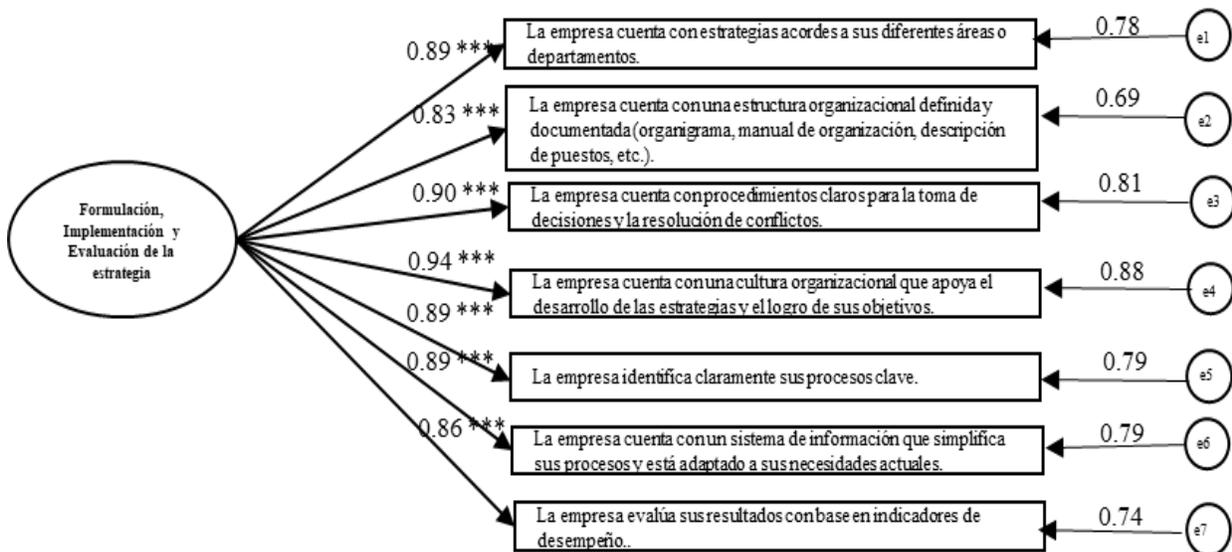
Ítems	$\bar{x}$	s	<b>Factor 1</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
La empresa cuenta con una cultura organizacional que apoya el desarrollo de las estrategias y el logro de sus objetivos.	4.10	1.03	0.94	.88
La empresa cuenta con procedimientos claros para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.	4.08	1.08	0.90	.81
La empresa cuenta con un sistema de información que simplifica sus procesos y está adaptado a sus necesidades actuales.	4.12	1.04	0.89	.79
La empresa identifica claramente sus procesos clave.	4.08	1.00	0.89	.79
La empresa cuenta con estrategias acordes a sus diferentes áreas o departamentos.	4.11	1.07	0.89	.78
La empresa evalúa sus resultados con base en indicadores de desempeño.	4.14	0.96	0.86	.74
La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y documentada (organigrama, manual de organización, descripción de puestos, etc.).	4.26	1.00	0.83	.69

% de varianza total explicada=78.34

*Nota.* N= 300, KMO= .95,  $\chi^2= 2277.57$ ,  $gl= 21$ ,  $p < .000$ ,  $h^2=$  Comunalidad,  $\bar{x}=$  media,  $s=$  desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

**Figura 3**

*Modelo de medida de la variable administración estratégica*



*Nota.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ , \*\*\* $p < .000$ .

**Tabla 14**

*Análisis factorial de la variable innovación tecnológica*

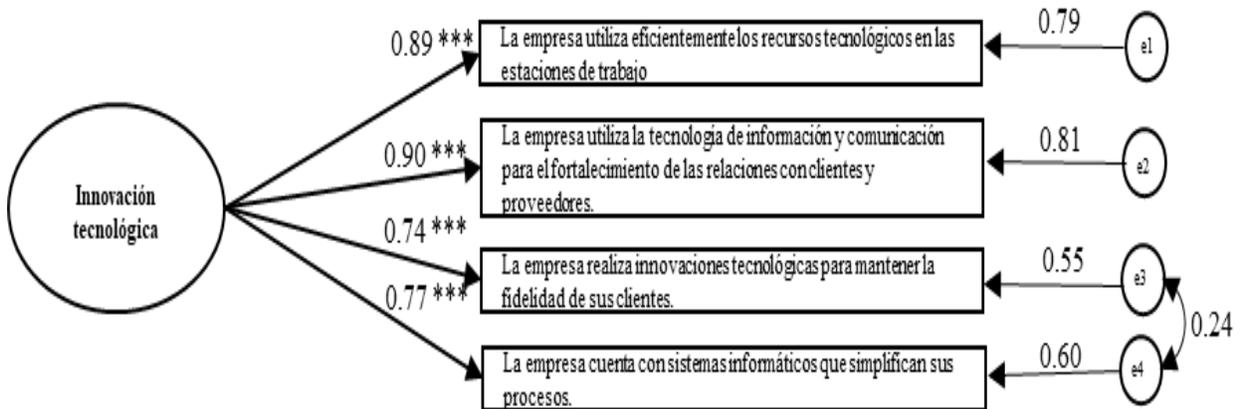
Ítems	$\bar{x}$	s	Factor 1	$h^2$
La empresa utiliza eficientemente los recursos tecnológicos en las estaciones de trabajo.	4.2	0.9	0.89	.80
La empresa utiliza la tecnología de información y comunicación para el fortalecimiento de las relaciones con clientes y proveedores.	4.2	0.9	0.88	.78
La empresa cuenta con sistemas informáticos que simplifican sus procesos.	4.1	1.0	0.80	.64
La empresa realiza innovaciones tecnológicas para mantener la fidelidad de sus clientes.	4.2	0.9	0.77	.59

% de varianza total explicada= 70.17

*Nota.* N= 300, KMO= .83,  $\chi^2= 773.61$ ,  $gl= 6$ ,  $p < .000$ ,  $h^2=$  Comunalidad,  $\bar{x}=$  media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

**Figura 4**

*Modelo de medida de la variable innovación tecnológica*



*Nota.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ , \*\*\* $p < .000$ .

**Tabla 15**

*Análisis factorial de la variable calidad en el servicio*

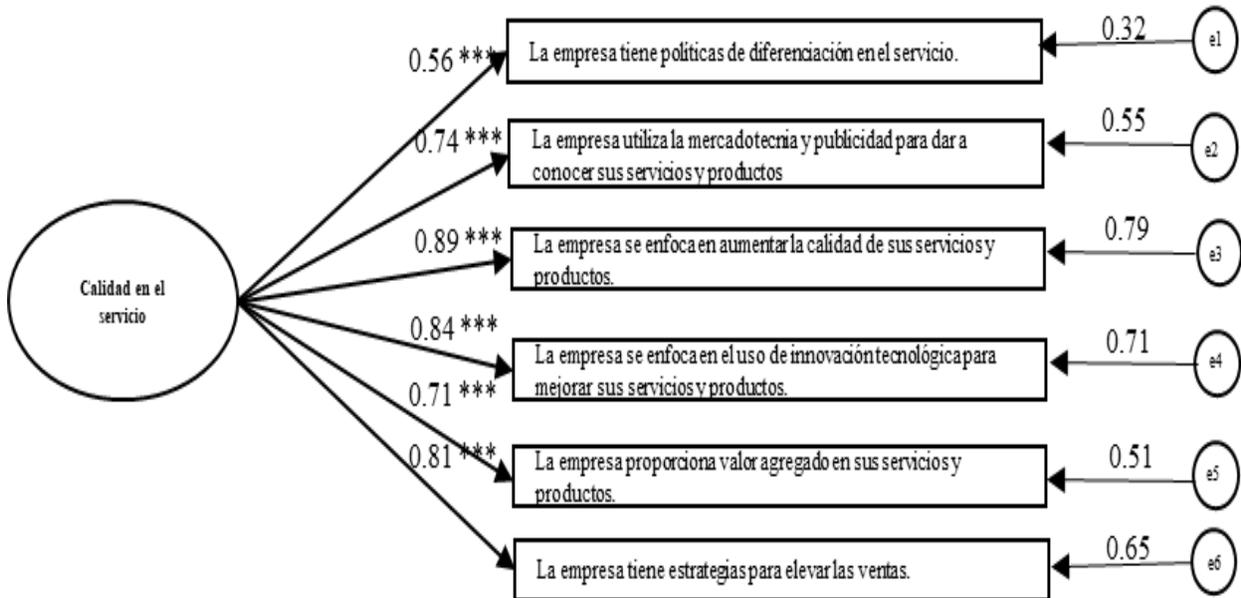
Ítems	$\bar{x}$	s	Factor 1	$h^2$
La empresa utiliza la mercadotecnia y publicidad para dar a conocer sus servicios y productos.	4.4	0.8	0.89	.79
La empresa se enfoca en aumentar la calidad de sus servicios y productos.	4.2	0.9	0.84	.71
La empresa proporciona valor agregado en sus servicios y productos.	4.1	1.0	0.81	.65
La empresa se enfoca en el uso de innovación tecnológica para mejorar sus servicios y productos.	4.2	1.0	0.74	.55
La empresa tiene estrategias para elevar las ventas.	4.2	0.9	0.71	.51
La empresa tiene políticas de diferenciación en el servicio.	4.3	0.9	0.56	.32

% de varianza total explicada= 58.75

*Nota.* N= 300, KMO= .90,  $\chi^2= 980.14$ ,  $gl= 15$ ,  $p< .000$ ,  $h^2=$  Comunalidad,  $\bar{x}=$  media,  $s=$  desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

**Figura 5**

*Modelo de medida de la variable calidad en el servicio*



*Nota.* \* $p< .05$ , \*\* $p<.001$ , \*\*\* $p<.000$ .

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

**Tabla 16**

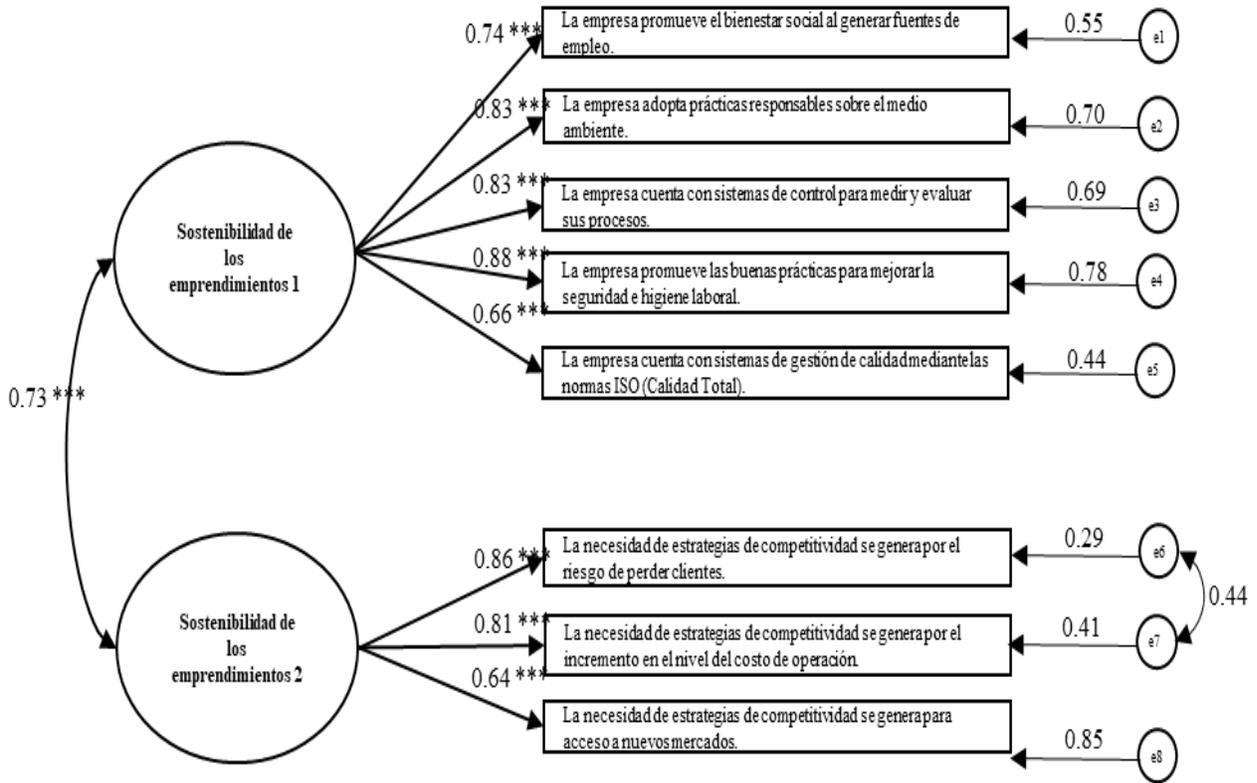
*Análisis factorial de la variable competitividad*

Ítems	$\bar{x}$	s	Factor		h <sup>2</sup>
			1	2	
La empresa promueve las buenas prácticas para mejorar la seguridad e higiene laboral.	4.27	0.97	0.97		.82
La empresa adopta prácticas responsables sobre el medio ambiente.	4.34	0.88	0.85		.69
La empresa cuenta con sistemas de control para medir y evaluar sus procesos	4.18	0.91	0.78		.69
La empresa promueve el bienestar social al generar fuentes de empleo.	4.36	0.84	0.69		.55
La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad mediante las normas ISO (Calidad Total).	4.17	1.03	0.65		.43
La necesidad de estrategias de competitividad se genera para acceso a nuevos mercados.	4.01	0.91		0.43	.60
La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el incremento en el nivel del costo de operación.	3.83	0.92		0.91	.79
La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el riesgo de perder clientes.	3.99	0.92		0.69	.50
% de varianza total explicada= 63.29					

*Nota.* N= 300, KMO= .89,  $\chi^2= 1332.26$ ,  $gl= 28$ ,  $p< .000$ , h<sup>2</sup>= Comunalidad,  $\bar{x}$ = media, s= desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

**Figura 6**

*Modelo de medida de la variable competitividad*



*Nota.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ , \*\*\* $p < .000$ .

Respecto a los indicadores de fiabilidad y validez, se calcularon con los complementos de soporte de AMOS versión 23 desarrollados por Gaskin et al. (2019). Los modelos de medida de cada variable presentan los siguientes valores de fiabilidad compuesta (CR) y Varianza media extraída (AVE):

Desempeño organizacional presenta los siguientes valores en cada una de las dimensiones, compromiso organizacional: CR= .86 y AVE= .67, liderazgo: CR= .91 y AVE= .73, y gestión del talento humano: CR= .88 y AVE= .71 (Véase figura 2).

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

Administración estratégica presenta CR= .96 y AVE= .78 para las dimensiones de formulación, implementación y evaluación de la estrategia (Véase figura 3).

Innovación tecnológica presenta CR= .90 y AVE= .70 y Calidad en el servicio presenta CR= .89 y AVE= .60 (Véanse figuras 4 y 5).

Y la variable competitividad presenta los siguientes valores: Sostenibilidad de los emprendimientos 1: CR= .87 Y AVE= .62 y Sostenibilidad de los emprendimientos 2: CR= .75 Y AVE= .52 (Véase figura 6).

**Tabla 17**

*Indicadores de ajuste de modelos*

	Indicadores del grado de bondad de ajuste				Índices de ajuste absoluto			Índices de ajuste de incremento	
	$\chi^2$	gl	p	CMIN /DF ( $X^2/gl$ )	SRMR	RMSEA	AGFI	TLI	CFI
<b>Valores esperados</b>			<b>&gt;.001</b>	<b>1 a 3</b>	<b>&lt;.08</b>	<b>&lt;.06</b>	<b>≥ .90</b>	<b>≥ .90</b>	<b>≥ .95</b>
<b>Desempeño organizacional</b>	61.65	32	.001	1.93	.03	.06 [.03-.08]	.94	.98	.99
<b>Administración estratégica</b>	29.32	14	.009	2.09	.01	.06 [.03-.09]	.95	.99	.99
<b>Innovación tecnológica</b>	.497	1	.481	.497	.00	.00 [.00-.16]	.99	1.06	1
<b>Calidad en el servicio</b>	13.07	9	.16	1.45	.02	.04 [.00-.08]	.97	.99	.99
<b>Competitividad</b>	37.86	18	.004	2.10	.02	.06 [.03-.09]	.94	.98	.99

*Nota.* Se presentan los indicadores del grado de bondad de ajuste, índices de ajuste absoluto y los índices de ajuste de incremento. CMIN/DF= índice de ajuste de chi cuadrado dividido entre los grados de libertad, SRMR= raíz cuadrada media residual estandarizada, RMSEA= error cuadrático medio de aproximación, AGFI= índice corregido de la bondad de ajuste, TLI= índice de Tucker- Lewis, CFI= índice de ajuste comparativo.

### **Procedimiento de análisis de datos**

En la investigación de campo se llevaron a cabo las pruebas: estadísticas descriptivas, de correlación, análisis de fiabilidad y análisis factorial en IBM SPSS Statistics 25 y AMOS versión 23, empleando el método Bootstrap con 2000 repeticiones al 95% de intervalo de confianza, y el método de máxima verosimilitud (ML) en el análisis de bondad de ajuste. Además, se buscó demostrar las hipótesis con un modelo de senderos empleando la metodología SEM (Modelo de ecuaciones estructurales), ya que éstos determinan la relación de dependencia entre las variables. Escobedo et al. (2016) establece que las fases para aplicar la metodología SEM son: “a) La especificación, b) identificación, c) estimación de parámetros, d) evaluación del ajuste, e) reespecificación del modelo y f) la interpretación de resultados que lo conforman” (p. 17).

### **Estrategia analítica**

El método empleado en esta investigación se realiza a partir de una revisión sistemática de la literatura (RSL) (Kitchenham et al., 2009) de donde se extrae un modelo teórico preliminar, el cual se intentó demostrar a partir de la aplicación del instrumento, ya que requirió suministrarse previamente a una población similar perteneciente al sector gasolinero. Los datos se emplearon para realizar un análisis factorial exploratorio (AFE) en el software IBM SPSS Statistics 25 y después el análisis factorial confirmatorio (AFC) en el software AMOS versión 23.

**Capítulo IV. Resultados**

En este capítulo, se presentan los resultados de la investigación para después hacer un contraste con la teoría y verificar lo que se ha planteado sobre la relación entre las variables estudiadas en el contexto de las estaciones de servicio de gasolina (ESG) en Tabasco.

### **Estadísticas y análisis de datos**

Se describen los métodos estadísticos empleados para la comprobación de la hipótesis, así como la construcción del modelo estadístico bajo el cual se evaluaron.

En primer lugar, se realizó un análisis e interpretación de los resultados de la aplicación del instrumento (cuestionario), con el objetivo de conocer la percepción del personal (de diferentes grupos gasolineros) sobre el nivel de avance en las variables de estudio.

El porcentaje de calificación promedio alcanzado en la medición para las variables en cada grupo gasolinero de acuerdo con la puntuación total máxima de 250 puntos (50 ítems) del cuestionario inicial. Los valores se obtienen considerando el valor más alto (5), de la escala tipo Likert empleada en el cuestionario:

- ① Totalmente en desacuerdo
- ② En desacuerdo
- ③ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ④ De acuerdo
- ⑤ Totalmente de acuerdo

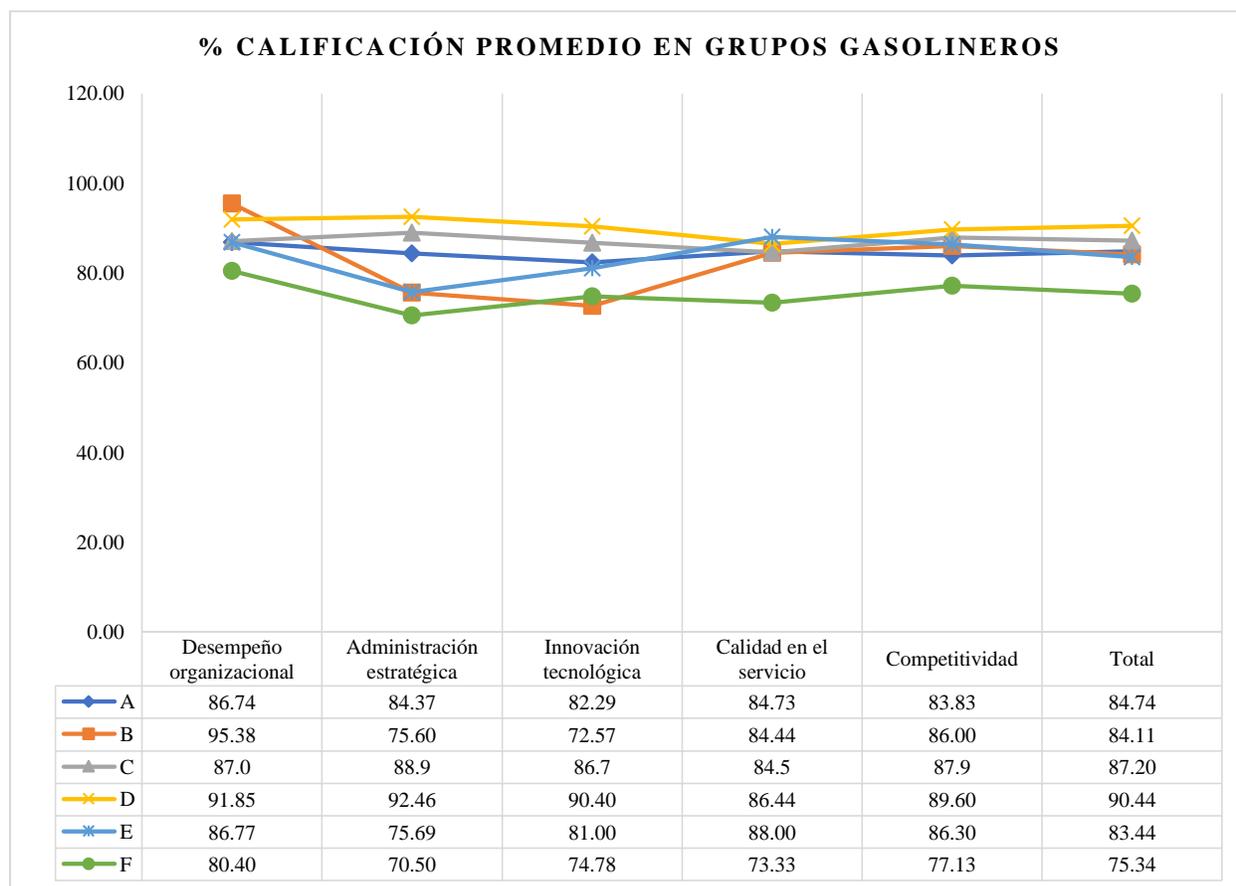
**Tabla 18**

*Porcentaje de Calificación promedio por Variable en cada grupo gasolinero*

Variables	Grupos gasolineros					
	A	B	C	D	E	F
Desempeño organizacional	86.74	95.38	87.0	91.85	86.77	80.40
Administración estratégica	84.37	75.60	88.9	92.46	75.69	70.50
Innovación tecnológica	82.29	72.57	86.7	90.40	81.00	74.78
Calidad en el servicio	84.73	84.44	84.5	86.44	88.00	73.33
Competitividad	83.83	86.00	87.9	89.60	86.30	77.13
<b>Total</b>	<b>84.74</b>	<b>84.11</b>	<b>87.20</b>	<b>90.44</b>	<b>83.44</b>	<b>75.34</b>

**Figura 7**

*Porcentaje alcanzado por variable en cada grupo gasolinero*



Como se aprecia en la tabla 18, el grupo gasolinero D tiene el porcentaje de calificación promedio más alto de acuerdo con la percepción del personal, ya que obtuvo un 90.44%; y se observa que la variable con la calificación promedio más alta es administración estratégica con 92.46%, en segundo lugar, desempeño organizacional con 91.85% e innovación tecnológica con 90.40% en tercer lugar.

Con respecto a la variable competitividad, también el grupo gasolinero D obtuvo el porcentaje de calificación promedio más alto con respecto a los demás grupos (Véase figura 7).

Esto demuestra lo descrito por el modelo teórico, la aplicación adecuada de administración estratégica influye positivamente en la competitividad. Además, es necesario medir correctamente el desempeño organizacional, y considerar aspectos esenciales como la innovación tecnológica y la calidad en el servicio para mantener una alta competencia en el mercado.

### **Descriptivos de la distribución**

Se realizó un análisis de frecuencias para determinar los cuartiles de la distribución. En la variable desempeño organizacional, los puntajes obtenidos con relación a la escala reportan un valor mínimo registrado de 1.00 y un valor máximo de 5.00, una curtosis de 2.64, una media de 4.26 y una desviación estándar de .73.

**Tabla 19**

*Niveles desempeño organizacional percibido*

<b>Niveles</b>	<b>Percentil</b>	<b>Rango</b>	<b>%</b>
Neutro	25	Valores $\leq$ 3.99	25.7
Moderado	50	4.00 – 4.40	25.0
Alto	75	4.41 – 4.80	26.33
Muy alto	100	Valores $\geq$ 4.80	23.0

Se observa que solo el 25.67% de la población no tiene una postura definida o es neutra con respecto al nivel percibido sobre el desempeño de la organización y el 74.33% de la población percibe un desempeño organizacional positivo (Véase tabla 19).

**Tabla 20**

*Niveles de administración estratégica percibida*

<b>Niveles</b>	<b>Percentil</b>	<b>Rango</b>	<b>%</b>
Neutro	25	Valores $\leq$ 3.99	26.33
Moderado	50	4.0 – 4.29	26.33
Alto	75	4.30 – 4.86	26.0
Muy alto	100	Valores $\geq$ 4.86	21.33

En la variable administración estratégica, los puntajes con relación a la escala reportan un valor mínimo registrado de 1.00 y un valor máximo de 5.00, una curtosis de 2.34, una media de 4.13 y una desviación estándar de .92.

Se aprecia que únicamente el 26.33% de la población no tiene una postura definida o es neutra y el 73.67% de la población percibe de manera positiva las actividades relacionadas con la administración estratégica (Véase tabla 20).

**Tabla 21**

*Niveles de innovación tecnológica percibida*

<b>Niveles</b>	<b>Percentil</b>	<b>Rango</b>	<b>%</b>
Neutro	25	Valores $\leq$ 3.99	23.0
Moderado	50	4.00 – 4.25	35.0
Alto	75	4.26 – 4.99	14.67
Muy alto	100	Valores $\geq$ 5.0	27.33

En la variable innovación tecnológica, los puntajes con relación a la escala reportan un valor mínimo registrado de 1.00 y un valor máximo de 5.00, una curtosis de 2.22, una media de 4.16 y una desviación estándar de .82.

Se aprecia que solo el 23% de la población no tiene una postura definida o es neutra y el 77% de la población percibe de manera positiva las actividades relacionadas con la innovación tecnológica (Véase tabla 21).

**Tabla 22**

*Niveles de calidad en el servicio percibida*

<b>Niveles</b>	<b>Percentil</b>	<b>Rango</b>	<b>%</b>
Neutro	25	Valores $\leq$ 3.99	28.0
Moderado	50	4.00 – 4.25	23.33
Alto	75	4.26 – 4.75	24.0
Muy alto	100	Valores $\geq$ 4.75	24.67

En la variable calidad en el servicio, los puntajes con relación a la escala reportan un valor mínimo registrado de 1.00 y un valor máximo de 5.00, una curtosis de 2.73, una media de 4.19 y una desviación estándar de .74.

Se observa que el 28% de la población no tiene una postura definida o es neutra y el 72% de la población percibe positivamente la calidad en el servicio (Véase tabla 22).

**Tabla 23**

*Niveles de competitividad percibida*

<b>Niveles</b>	<b>Percentil</b>	<b>Rango</b>	<b>%</b>
Neutro	25	Valores $\leq$ 3.99	27.0
Moderado	50	4.00 – 4.25	28.67
Alto	75	4.26 – 4.63	21.0
Muy alto	100	Valores $\geq$ 4.63	23.33

Y en la variable de competitividad, los puntajes con relación a la escala reportan un valor mínimo registrado de 1.00 y un valor máximo de 5.00, una curtosis de 3.88, una media de 4.14 y una desviación estándar de .69.

Se aprecia que el 27% de la población no tiene una postura definida o es neutra y el 73% de la población percibe positivamente los niveles de competitividad (Véase tabla 23).

### **Análisis de varianza (ANOVA)**

Se comprobaron las diferencias que existen entre los grupos con relación a cada variable a través análisis de varianza (ANOVA), en dónde se identificó que grado de estudios y puesto tienen significancia de  $p < .000$  (Véanse tablas 24 y 25).

**Tabla 24**

*Análisis Post Hoc, ANOVA y fuerza de asociación de las variables de modelo con relación al grado de estudios*

Variable	1. Secundaria		2. Preparatoria		3. Licenciatura		4. Posgrado		F	PostHoc	$\eta^2$
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
Desempeño organizacional	4.43	0.59	4.45	0.53	4.13	0.80	3.46	1.12	8.64***	<3 <1 <2	.08
Administración estratégica	4.20	0.71	4.42	0.54	3.96	1.05	2.94	1.42	11.68***	4<3 <1 <2	.11
Innovación tecnológica	4.16	0.84	4.39	0.57	4.05	0.88	3.19	1.41	8.83***	4<3 <1 <2	.08
Calidad en el servicio	4.15	0.72	4.37	0.55	4.10	0.81	3.47	1.13	6.16***	4<3 <2	.06
Competitividad	4.03	0.58	4.32	0.48	4.07	0.77	3.44	1.13	6.59***	4<3 <2	.06

*Nota.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ , \*\*\* $p < .000$ . M= Media, SD= Desviación estándar,  $\eta^2$  = Eta cuadrada.

Se aprecia en la tabla 24 que los valores reportados presentan diferencias estadísticas entre los grupos poblacionales. Sin embargo, son valores del tamaño del efecto bajos, pero se destaca que las diferencias de percepción sobre las actividades de administración estratégica realizadas pueden explicarse en un 11% por el grado de estudios que tiene.

**Tabla 25**

*Análisis Post Hoc, ANOVA y fuerza de asociación de las variables de modelo con relación al puesto*

Variable	1. Jefe de estación		2. Auxiliar administrativo		3. Líder Operativo		4. Coordinador		5. Gerente		6. Jefe departamental		7. Otro		F	PostHoc	$\eta^2$
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD			
Desempeño organizacional	4.33	0.58	4.22	0.73	4.39	0.59	3.46	1.12	3.08	0.66	3.70	1.02	4.32	0.53	8.64***	<4 <3	.09
Administración estratégica	4.35	0.73	4.11	0.90	4.23	0.75	2.94	1.06	3.82	1.38	3.30	0.95	4.09	0.89	11.68***	<6 <1	.10
Innovación tecnológica	4.30	0.78	4.25	0.62	4.26	0.70	3.20	1.05	3.87	1.16	3.85	0.66	3.77	1.01	8.83***	<4	.07
Calidad en el servicio	4.31	0.74	4.26	0.70	4.24	0.62	3.50	1.02	4.06	0.98	3.61	0.56	4.03	0.60	6.16***	<6	.07
Competitividad	4.29	0.65	4.21	0.59	4.16	0.62	3.25	1.08	4.01	0.95	3.68	0.54	3.98	0.59	6.59***	<4 <1 <2	.06

*Nota.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ , \*\*\* $p < .000$ . M= Media, SD= Desviación estándar,  $\eta^2$  = Eta cuadrada.

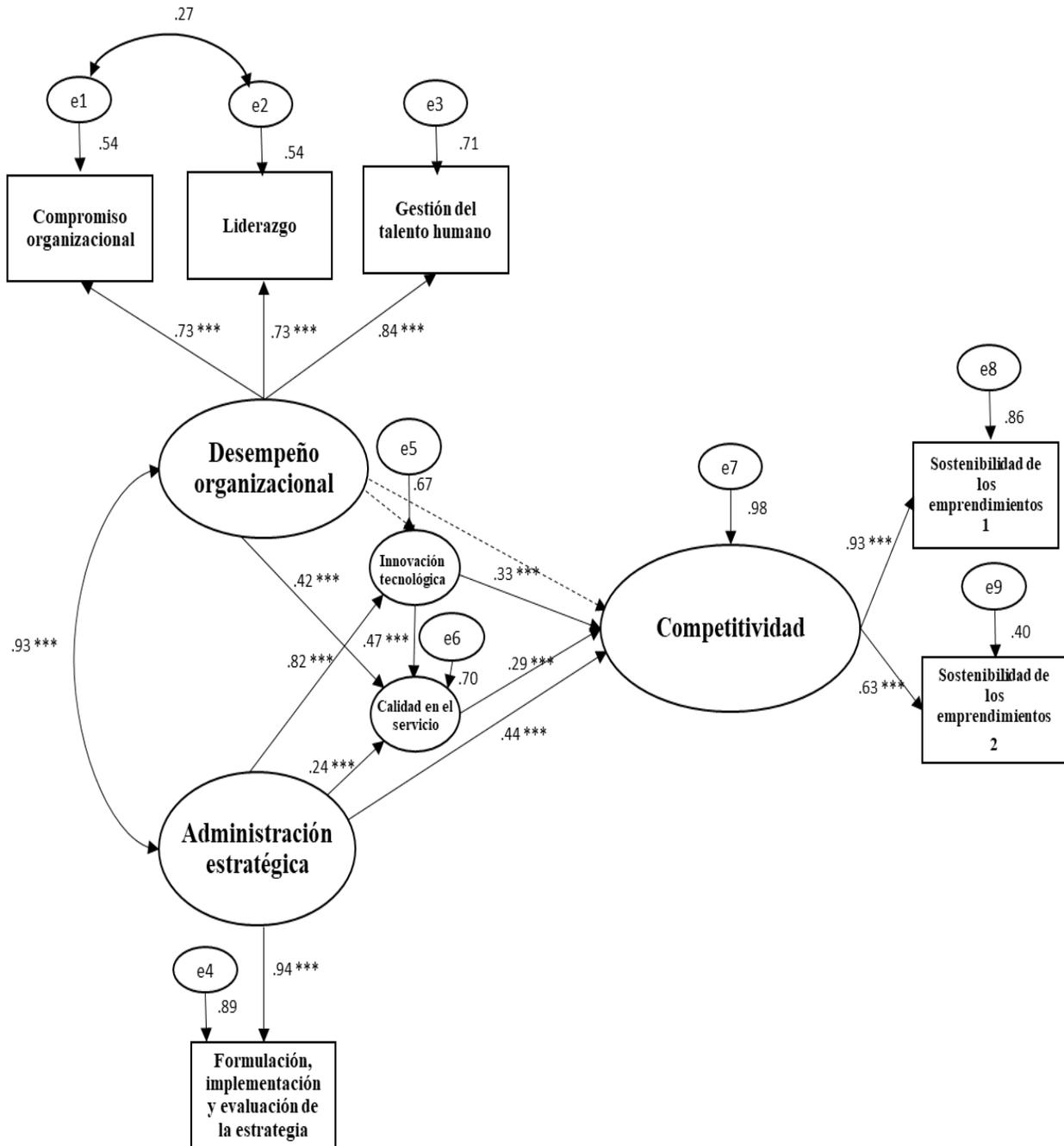
En la tabla 25 se observa que los valores reportados tienen diferencias estadísticas entre los grupos poblacionales. Aunque son valores del tamaño del efecto bajos, se destaca nuevamente que las actividades de administración estratégica realizadas pueden explicarse en un 10% por el puesto que desempeña.

### **Modelo parsimonioso**

Cabe mencionar que para la construcción del modelo se revisó previamente la normalización de los datos, la prueba de correlación entre las variables, el análisis factorial exploratorio, análisis factorial confirmatorio, el ajuste de los modelos de medida, la parcelización estadística que se aprecia en la figura 8, hasta la construcción del modelo parsimonioso que se muestra en la figura 9, donde se observan las relaciones directas (con flechas de líneas continuas) y la relación indirecta (con flecha de línea punteada) entre las variables desempeño organizacional y competitividad.

Figura 8

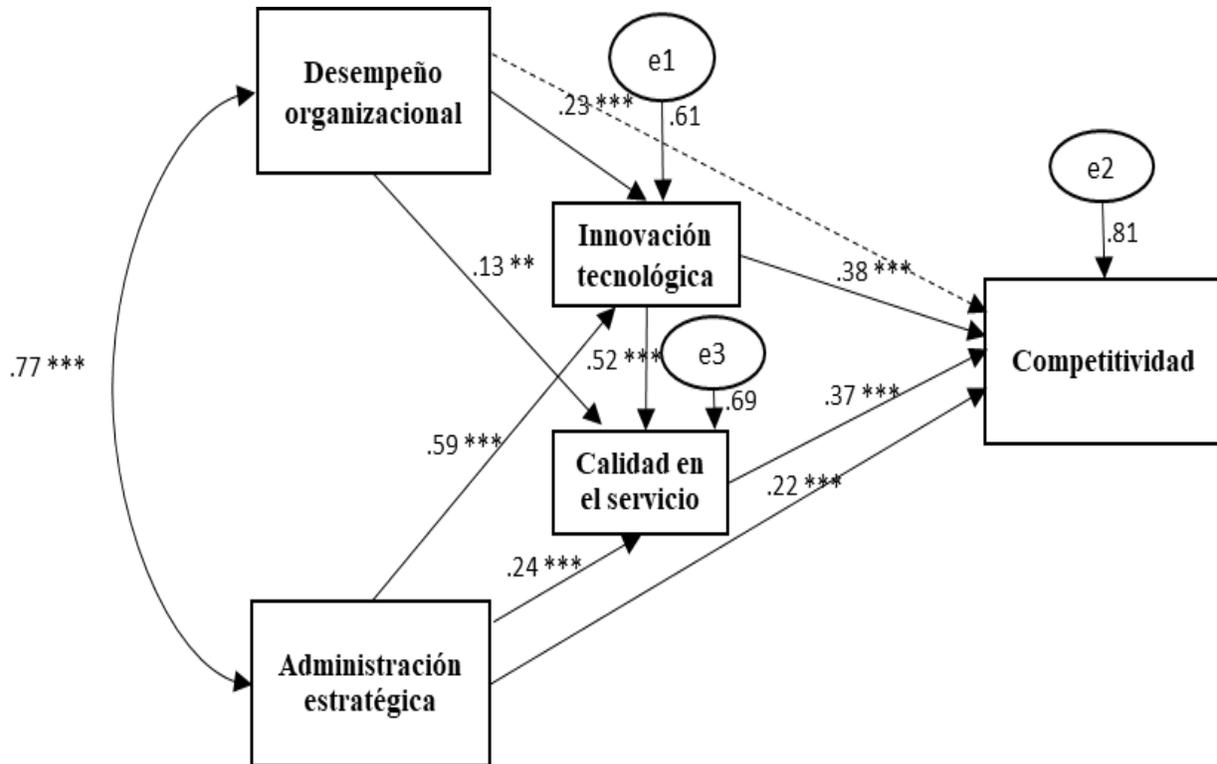
Modelo SEM



Nota. \*p< .05, \*\*p<.001, \*\*\*p<.000.

Figura 9

Modelo parsimonioso



Nota. \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ , \*\*\* $p < .000$ .

En el análisis de senderos se evalúa el ajuste del modelo teórico propuesto en la investigación, ya que éste permite verificar los efectos directos e indirectos de las variables independientes sobre la variable dependiente (competitividad). Para ello, se utilizó el método Bootstrap con 2000 repeticiones al 95% de intervalo de confianza y el método de máxima verosimilitud (ML) en el análisis de bondad de ajuste (Pérez et al., 2013).

**Tabla 26**

*Indicadores de ajuste de modelos*

	Indicadores del grado de bondad de ajuste				Índices de ajuste absoluto			Índices de ajuste de incremento	
	$\chi^2$	gl	p	CMIN/DF ( $\chi^2/gl$ )	SRMR	RMSEA	AGFI	TLI	CFI
<b>Valores esperados</b>			<b>&gt;.001</b>	<b>1 a 3</b>	<b>&lt;.08</b>	<b>&lt;.06</b>	<b>≥ .90</b>	<b>≥ .90</b>	<b>≥ .95</b>
<b>Modelo SEM</b>	37.19	14	.001	2.66	.02	.07 [.05-.10]	.93	.98	.99
<b>Modelo parsimonioso</b>	2.25	1	.13	2.25	.00	.06 [.00-.18]	.96	.99	.99

*Nota.* Se presentan los indicadores del grado de bondad de ajuste, índices de ajuste absoluto y los índices de ajuste de incremento. CMIN/DF= índice de ajuste de chi cuadrado dividido entre los grados de libertad, SRMR= raíz cuadrada media residual estandarizada, RMSEA= error cuadrático medio de aproximación, AGFI= índice corregido de la bondad de ajuste, TLI= índice de Tucker- Lewis, CFI= índice de ajuste comparativo.

Los indicadores de fiabilidad y validez se determinaron con los complementos de soporte de AMOS versión 23 (Arbuckle, 2019). Los valores que se obtienen para el modelo SEM presentan la siguiente fiabilidad compuesta (CR) y Varianza media extraída (AVE): desempeño organizacional CR= .79 y AVE= .49 y administración estratégica CR= .79 y AVE= .58.

### **Regresión lineal del modelo**

Se llevó a cabo el análisis de regresión lineal múltiple, para verificar la existencia de significancia entre las variables independientes (desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica y calidad en el servicio) con respecto a la variable dependiente (competitividad).

Se aprecia en la tabla 27 que las variables independientes se relacionan de manera de manera lineal con la variable dependiente.

**Tabla 27**

*Media, desviación estándar y correlaciones de las variables predictivas en el modelo*

<b>Variab</b>	$\bar{x}$	<i>s</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. Desempeño organizacional	4.26	0.73	1				
2. Administración estratégica	4.13	0.92	.77**	1			
3. Innovación tecnológica	4.17	0.82	.68**	.77**	1		
4. Calidad en el servicio	4.22	0.74	.69**	.75**	.79**	1	
5. Competitividad	4.14	0.69	.71**	.79**	.85**	.83**	1

*Nota.* \*\*Todos los coeficientes son significativos con una  $p < .01$

De acuerdo con lo que explica Baños et al. (2019), en el análisis se observa con el valor de  $R^2 = .80$   $p < .001$  que con las variables independientes es posible explicar en un 80% la competitividad. Los coeficientes estandarizados de *Beta* son: desempeño organizacional ( $\beta = .06$ ,  $p > .05$ ), administración estratégica ( $\beta = .20$ ,  $p < .000$ ), innovación tecnológica ( $\beta = .41$ ,  $p < .000$ ) y calidad en el servicio ( $\beta = .32$   $p < .000$ ), como se aprecia en la tabla 28.

**Tabla 28**

*Resultados del análisis de regresión lineal para las variables que explican la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco (N = 300)*

<b>Variab</b>	<b>B</b>	<b>95% IC</b>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
1. Desempeño organizacional	0.05	[-.03, .13]	.06	1.31	.190
2. Administración estratégica	0.15	[.08, .22]	.20	4.04	$p < .000$ ***
3. Innovación tecnológica	0.34	[.27, .42]	.40	8.58	$p < .000$ ***
4. Calidad en el servicio	0.30	[.21, .39]	.32	6.89	$p < .000$ ***

*Nota.* \* $p < .05$ , \*\* $p < .001$ , \*\*\* $p < .000$ .

### **Pruebas de Hipótesis**

Referente a las hipótesis estadísticas, nueve se aceptan y una se rechaza. En dónde se aceptan las siguientes hipótesis alternativas:

*H1. El desempeño organizacional está relacionado positivamente con la administración estratégica, la innovación tecnológica y la calidad en el servicio de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

*H0. El desempeño organizacional no está relacionado positivamente con la administración estratégica, la innovación tecnológica y la calidad en el servicio de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

1. Hay una relación positiva y significativa entre desempeño organizacional y administración estratégica.
2. Hay una relación positiva y significativa entre desempeño organizacional e innovación tecnológica.
3. Hay una relación positiva y significativa entre desempeño organizacional y calidad en el servicio.

*H1. La innovación tecnológica y la calidad en el servicio se relacionan positivamente con la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

*H0. La innovación tecnológica y la calidad en el servicio no se relacionan positivamente con la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

4. Hay una relación positiva y significativa entre innovación tecnológica y calidad en el servicio.
5. Hay una relación positiva y significativa entre innovación tecnológica y competitividad.

6. Hay una relación positiva y significativa entre calidad en el servicio y competitividad.

*H1. La administración estratégica está relacionada positivamente con la innovación tecnológica, la calidad en el servicio y la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

*H0. La administración estratégica no está relacionada positivamente con la innovación tecnológica, la calidad en el servicio y la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

7. Hay una relación positiva y significativa entre administración estratégica e innovación tecnológica.

8. Hay una relación positiva y significativa entre administración estratégica y calidad en el servicio.

9. Hay una relación positiva y significativa entre administración estratégica y competitividad.

Se rechaza la siguiente hipótesis estadística:

*H1. El desempeño organizacional está relacionado positivamente con la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

*H0. El desempeño organizacional no está relacionado positivamente con la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.*

10. Hay una relación positiva y significativa entre desempeño organizacional y competitividad.

Es decir, no se comprobó con el modelo estadístico que existe una relación positiva y significativa entre desempeño organizacional y competitividad, por lo tanto, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula. Se establece con ello que existe un efecto

indirecto por parte del desempeño organizacional hacia la competitividad de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco, como se observa en la figura 9.

### **Hallazgos y resultados**

Los hallazgos más importantes en la investigación radican en el efecto indirecto encontrado entre desempeño organizacional y competitividad en el contexto de las estaciones de servicio de gasolina (ESG) en Tabasco. Sin embargo, a través de la innovación tecnológica y la calidad en el servicio, la competitividad se puede mejorar considerablemente, ya que éstas variables actúan como moderadoras. Además, se requiere de un amplio desarrollo de competencias en el personal y un adecuado desarrollo en las actividades de administración estratégica.

Con ello se da respuesta a las preguntas de investigación y se determina: cómo miden el desempeño, el grado de aplicación de administración estratégica, el nivel de competitividad y la relación que existe entre cada una de las variables, las cuales se miden a partir de la percepción del personal en las ESG.

Se destaca que la variable administración estratégica contribuye a la mejora de todas las variables con efecto positivo y significativo en la competitividad.

**Capítulo V. Discusión y conclusiones**

## **Discusión**

El desempeño organizacional requiere de compromiso organizacional, liderazgo y una adecuada gestión del talento humano, ya que a lo largo del tiempo se ha demostrado con este tipo de investigaciones como la de Urbano (2019), que no solo es posible evaluarse durante las operaciones con relación al nivel de productividad o rapidez en la ejecución de las tareas, puesto que también es necesario que se mida desde la perspectiva del trabajador, quien es el que generalmente se enfrenta una serie de problemas cuando se dispone a cumplir con los objetivos organizacionales. La empresa por su parte, requiere gestionar de manera eficiente los recursos para que existan las condiciones adecuadas para mejorar el desempeño organizacional a través de herramientas gerenciales como la administración estratégica, así como de la innovación tecnológica y la calidad en el servicio, con la finalidad de impulsar los niveles de competitividad.

Por ello, los procesos estratégicos requieren de actualizaciones continuas, ya que la adecuada aplicación de la metodología de la administración estratégica desde la formulación, implementación y evaluación de las estrategias se perfecciona a través del tiempo, para asegurarse de que se están tomando las decisiones acorde a las necesidades actuales y se tiene claro el futuro de la empresa.

En ese sentido, Mora-Riapira et al. (2015) señala que los instrumentos que se emplean en la planificación y control estratégico contribuyen a mejorar el desempeño en las labores de las empresas que son potencializadas a través de la motivación del personal, para realizar innovaciones tecnológicas e incrementar la calidad en el servicio; lo anterior se relaciona además con el crecimiento en el mercado, ya que incrementan el nivel de competitividad con empresas extranjeras y facilitan la proyección para vender productos y/o servicios en otros países.

Por otro lado, a pesar de que la teoría señala que hay una relación directa entre el desempeño organizacional y la competitividad como la investigación de Espejel (2017) y Miranda-Torrez (2021), en el caso de las estaciones de servicio de gasolina, es importante contemplar factores como la innovación tecnológica y la calidad en el servicio para que se vea reflejado el efecto como sugiere Orellana (2022).

En este contexto de estudio, se desataca que existe una alta demanda de las gasolinas y por ello muchas empresas se enfocan en la obtención de ventajas competitivas con apoyo de un equipo multidisciplinario especializado, para generar mayores utilidades y asegurar su sostenibilidad a través del tiempo.

Con base en los resultados de la investigación, se describen a continuación las relaciones directas e indirectas en las variables: desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad.

#### *Relaciones directas*

Con el modelo estadístico se comprueba la relación directa entre administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad.

Analizando la relación entre dos de las variables principales: administración estratégica y competitividad, se afirma que los procesos estratégicos son esenciales en las organizaciones, por ello, los líderes más preparados, diariamente toman decisiones que impactan en las mismas. Es de esperarse que estas decisiones sigan métodos y herramientas que estén a la altura de los riesgos que se asumen al implantarse estrategias con enfoque directo en la competencia (Porter, 2015). Sin embargo, debido a que las condiciones de regulación de las gasolinas en México han tenido cambios sustanciales, se requiere obtener información suficiente antes de ejecutar los planes, invertir tiempo y realizar esfuerzos innecesarios.

Por otra parte, la relación directa entre administración estratégica e innovación tecnológica se explica por los esfuerzos empleados para el logro de los objetivos y metas organizacionales; ya que ello implica hacer uso de tecnología actual para agilizar cada uno de los procesos claves y obtener los resultados en el menor tiempo posible. Generalmente, las empresas que no innovan se estancan, debido a que no saben aprovechar al máximo sus recursos, especialmente desperdician el talento humano. Asimismo, la calidad en el servicio se relaciona con la administración estratégica, ya que en el momento de venta directa se observa el trabajo realizado por todos los niveles jerárquicos (en todas las áreas o departamentos), es decir, el cliente percibe la calidad en su totalidad.

Referente a la relación entre innovación tecnológica y calidad en el servicio, también se aprecia en los resultados que es positiva y significativa. Y con ello se establece que la automatización de los procesos considera el uso de la tecnología y facilitan el cumplimiento de metas y objetivos. La finalidad primordial, es el incremento de la competitividad a través de la fidelidad de los clientes y la permanencia en el mercado. Lo anterior, refleja una mejora general en las organizaciones, principalmente si se trata de una empresa de servicios como las estaciones de servicio de gasolina (ESG).

Con respecto a desempeño organizacional, innovación tecnológica y calidad en el servicio, los resultados señalan que existe una relación directa, siendo positiva y significativa. Se justifica debido a que el desempeño organizacional es el resultado de una adecuada gestión del talento humano, el cual genera valor agregado a través del conocimiento aplicado en la empresa. Se califica o evalúa al personal a través de: la ejecución de sus tareas, el alto compromiso organizacional, sus habilidades y competencias, el liderazgo y capacidad en la toma de

decisiones. Como consecuencia la empresa incrementa sus utilidades y el porcentaje de participación en el mercado.

*Relaciones indirectas*

Se establece que el desempeño organizacional tiene un efecto indirecto en la competitividad. Por consiguiente, la innovación tecnológica y calidad en el servicio actúan como variables moderadoras para alcanzar mayores niveles de competitividad.

En contraste con lo anterior, los humanistas no recomiendan el uso excesivo de la tecnología ya que desencadena otros problemas sociales como el desempleo, y esto se debe principalmente al reemplazo de mano de obra por máquinas, que a su vez incrementa el deterioro de las condiciones laborales (Ccanto et al., 2019). Por otro lado, se describe que no siempre las innovaciones permiten cambios positivos en el desempeño y la competitividad, debido a que el personal por lo regular tiene una alta resistencia al cambio y tardan un tiempo en acostumbrarse a nuevos métodos o formas de ejecutar el trabajo. Incluso, algunos tipos de innovación son contraproducentes para el desempeño organizacional, además, requieren de una gran inversión de recursos y desarrollo de habilidades. Por lo tanto, se sugiere que las innovaciones tecnológicas se realicen tomando en cuenta la opinión del personal, con un proceso previo de sensibilización para que se involucren y de esta manera evitar que se opongan a los cambios (Orengo et al., 2002). Adicionalmente, se sugiere llevarse a cabo gradualmente considerando proyecciones de la demanda.

Sin embargo, se afirma que la capacidad tecnológica es el resultado de la capacidad innovación en la empresa, lo cual influye en la mejora del desempeño organizacional y permite desarrollar mayores ventajas competitivas (Ferrer, 2018).

Además, las innovaciones tecnológicas tienen como objetivo resolver problemáticas reales en las organizaciones y facilitar los procesos, por ejemplo: en las estaciones de servicio de gasolina se comercializan también productos como aceites y lubricantes que generalmente representan un volumen de ventas bajo, implicando costosas campañas de publicidad realizadas por los promotores de venta (o despachadores) para posicionar estos productos que no generan utilidades altas (en comparación con la gasolina regular magna que es la que se vende más). En los procesos clave como ventas es necesario basarse en resultados, y las innovaciones tecnológicas aplicadas requieren de un seguimiento una vez que se ha tomado la decisión de implementarse. En resumen, no importa el número de innovaciones realizadas, lo esencial es lograr resultados satisfactorios o que beneficien a la empresa.

## **Conclusiones**

Las empresas que administran estaciones de servicio se enfrentan a un entorno dinámico altamente competitivo y versátil, ya que cambia a gran velocidad; debido a esto, es fundamental crear estrategias que prevengan o potencialicen el efecto de los factores externos e internos. Para definir una dirección clara, se requiere establecer objetivos estratégicos y elementos de planeación de largo plazo, como la misión y visión empresarial. Lo anterior implica planificar, implementar y evaluar estrategias de forma continua para adaptarse al contexto actual. El entorno está cambiando de forma radical afectando el desarrollo de todas las organizaciones, por lo tanto, sus líderes requieren mayor comprensión de su realidad para: realizar los ajustes administrativos y operativos necesarios; llevar a cabo innovaciones enfocadas hacia todos sus recursos; gestionar cambios positivos en sus competencias y capacidades; y dar respuesta al dinamismo del entorno con una mejora en la calidad de sus servicios.

Con la investigación se explica el comportamiento de las estaciones de servicio de gasolina (ESG) en Tabasco. Al comparar los resultados entre cada grupo gasolinero se observa que el grupo D tiene el porcentaje de calificación más elevado en la variable administración estratégica y a su vez en las demás variables independientes (desempeño organizacional, innovación tecnológica y calidad en el servicio), sobre todo en la competitividad (variable dependiente); con lo anterior se demuestra que la administración estratégica contribuye de forma positiva a todas las variables.

Cabe destacar que el instrumento final cumple con los parámetros en las pruebas psicométricas de fiabilidad y validez realizadas. El alfa de Cronbach global en el análisis de fiabilidad es 0.97; en cuanto a la validez de contenido, se empleó la técnica juicio de expertos (donde participaron seis personas expertas en el tema) presentando un índice de Kappa *moderado* de 0.481; para la validez de constructo, se realizó un análisis factorial exploratorio con un KMO

global de 0.92; y en la validez discriminante se realizó un análisis factorial confirmatorio con un KMO global de 0.97; además, los modelos de medida de las variables presentan cargas factoriales con una significancia  $p < .000$  y los indicadores de ajuste en los modelos tienen valores dentro de los parámetros.

Algunos de los resultados más sobresalientes del estudio comprenden desde el análisis descriptivo, dónde se presentan (por variable) los porcentajes de percepción positiva en el personal de las estaciones de servicio de gasolina: desempeño organizacional (74.33%), administración estratégica (73.67%), innovación tecnológica (77%), calidad en el servicio (72%) y competitividad (73%).

Posteriormente, se llevó a cabo un análisis de varianza (ANOVA) donde se identificó que grado de estudios y puesto tienen significancia de  $p < .000$ , ya que las actividades de administración estratégica realizadas pueden explicarse en un 11% por el grado de estudios y en un 10% por el puesto que desempeña el personal.

Y a través del desarrollo de la metodología SEM (modelo de ecuaciones estructurales), se comprueban nueve de diez hipótesis estadísticas planteadas sobre la relación entre las variables de desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en servicio y competitividad; se demuestra que las variables moderadoras (innovación tecnológica y calidad en el servicio) también son esenciales para incrementar la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco. Por lo tanto, se concluye que es necesario evaluar el desempeño organizacional empleando como herramienta a la administración estratégica para mejorar su posición en el mercado, incluyendo los factores de calidad en el servicio e innovación tecnológica para hacer frente a la competencia.

El modelo estadístico es robusto, ya que permite comprobar la relación positiva y directa entre las variables de administración estratégica, innovación tecnológica y calidad en el servicio hacia la competitividad; aunque de manera indirecta entre desempeño organizacional y competitividad. Además, con el análisis regresión lineal múltiple es posible demostrar que las variables independientes explican en un 80% la competitividad, presentando los siguientes coeficientes estandarizados de *Beta* en cada variable: desempeño organizacional ( $\beta = .06$ ,  $p > .05$ ), administración estratégica ( $\beta = .20$ ,  $p < .000$ ), innovación tecnológica ( $\beta = .41$ ,  $p < .000$ ) y calidad en el servicio ( $\beta = .32$ ,  $p < .000$ ).

Debido a que el modelo proporciona resultados significativos, se recomienda su aplicación en otras áreas del conocimiento, así como en otros contextos.

Por último, es importante señalar que en la investigación se identificaron algunas limitantes, ya que se suministró a las estaciones de servicio de gasolina más importantes del estado de Tabasco, las cuales se distinguen por ser grupos muy homogéneos; además, se considera que hubo un poco de deseabilidad social puesto que se respondió el cuestionario desde un correo corporativo con previa autorización de los directivos.

Debido a la relevancia del tema se requiere de un estudio más amplio, es decir, que abarque a todo el país (México). Por tanto, las líneas de investigación quedan abiertas para futuras investigaciones de corte cualitativo; y se sugiere considerar la adaptación del modelo a otros sectores económicos y otras áreas geográficas.

**Referencias**

- Ackoff, R. (2012). *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. México: Limusa Wiley.
- <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/xikua/article/download/2231/2230?inline=1>
- Arraut, C. L. C. (2010). La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa. *Revista Ean*, (69), 22-41.
- [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602010000200003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200003)
- Arbuckle, J. L. (2019). Amos (Versión 23.0) [Programa de computadora]. Chicago: IBM SPSS.
- <https://www.ibm.com/mx-es/products/structural-equation-modeling-sem>
- Baños, R. V., Torrado-Fonseca, M., & Álvarez, M. R. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12 (2), 1-10. <https://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Barrientos, J. W. (2019). La revisión bibliográfica en el doctorado en Administración. *Ciencias Administrativas*, 14 (049). <https://doi.org/10.24215/23143738e049>
- Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). Mc GrawHill. (pp. 354-392).
- Bernal, G. I., Pedraza, M. N. A. & Castillo, H. L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41 (22).
- <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>
- Bernal-García, M. I., Jiménez, D. R. S., Gutiérrez, N. P., & Mesa, M. P. Q. (2020). Validez de contenido por juicio de expertos de un instrumento para medir percepciones físico-emocionales en la práctica de disección anatómica. *Educación médica*, 21 (6), 349-356.

<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2018.08.008>

Bolívar, A. (2000). El liderazgo compartido según Peter Senge. Liderazgo y organizaciones que aprenden. *III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos. Bilbao: Universidad de Deusto*, 8, 459-471.

<https://www.researchgate.net/publication/300170863>

Bravo, C. C., Hernández, N. A., Negrin, S. E., Palacios, W. A., Sarmentero, B. I., & Félix, L. M. E. (2020). Mejora del desempeño de empresas comercializadoras basado en el comportamiento organizacional. *Ingeniería Industrial*, 41 (2).

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362020000200003](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200003)

Burguete, G. M. A., Romero & Cejudo, E. D. (2020). La administración estratégica en la calidad de la industria del vestido de Puebla, México. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 87. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2444>

Campo-Arias, A., Herazo, E., & Oviedo, H. C. (2015). Escala de Discriminación en la Vida Cotidiana: Consistencia y estructura interna en estudiantes de medicina. *Revista Médica de Risaralda*, 21 (2), 39-42. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-06672015000200008&script=sci_arttext)

[06672015000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0122-06672015000200008&script=sci_arttext)

Carballo, P. M. Á. & García, S. J. M. (2017). Energías renovables y desarrollo económico. Un análisis para España y las grandes economías europeas. *El trimestre económico*, 84 (335), 571-609. <https://doi.org/10.20430/ete.v84i335.508>

Ccanto, F. F., Vera, F. R., Vera, R. P. R., & Vera, A. M. R. (2019). Gestión de Innovación tecnológica y globalización como factores impulsores de la calidad de servicio y competitividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (88), 1239-1248.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29062051014/29062051014.pdf>

Chacón, F. O., & Zapata, C. L. (2021). ¿Qué significa desempeño (superior) en administración

- estratégica?. *Multidisciplinary Business Review*, 14 (1), 95-107.  
<https://doi.org/10.35692/07183992.14.1.9>
- Chen, M. J. y Miller, D. (2012). Dinámica competitiva: temas, tendencias y una plataforma de investigación prospectiva. *Anales de la academia de administración*, 6 (1), 135-210.  
<https://doi.org/10.5465/19416520.2012.660762>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGrawHill.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
- Codas, M. B. (2012). Evolución del concepto de Competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3 (8), 75-82.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>
- Comisión Federal de Competencia Económica [COFECE]. (2019). *Cómo asegurar mercados competitivos de gasolinas y diésel en México*. <https://www.cofece.mx/wp-content/uploads/2019/01/PPT-GasolinasyDiesel-30012019.pdf>
- Comisión reguladora de energía [CRE]. (2021). *Precios de gasolinas y diésel reportados por los permisionarios*.  
<https://www.cre.gob.mx/ConsultaPrecios/GasolinasyDiesel/GasolinasyDiesel.html>
- Correa, O. M. L., & Díaz, P. B. H. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano. *Innovar*, 28 (69), 99-115. <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71699>
- Cronbach, L. J. (1951). Coeficiente alfa y estructura interna de las pruebas. *Psicometrika* 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cuesta, S. A., Fleitas, T. S., García, F. V., Hernández, D. I., Anchundia, L. A., & Mateus, M. L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la

empresa. *Ingeniería Industrial*, 39 (1), 24-35.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362018000100004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S181559362018000100004&script=sci_arttext&tlng=en)

David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson educación.

<http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>

Escobedo, P. M. T., Hernández, G. J. A., Estebané O. V., & Martínez, M. G. (2016). Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Ciencia & trabajo*, 18 (55), 16-22.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>

Espejel, B. J. E., Leyva, C. A. B., & Cavazos, A. J. (2017). La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa. *XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2017/1.04.pdf>

Espinoza, G. L. M., Llanos, C. C. A., & Mori Manuyama, T. K. (2021). *El liderazgo ético y su influencia en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en los empleados de una entidad pública del sector energético en Lima Metropolitana*.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/658674>

Estrada, M. S. (2007). Predominio del estilo de liderazgo en la evolución de la administración. *Scientia Et Technica*, 1 (35).

<https://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/5445>

Fernández, D. C. (2020). Proceso de la Administración Estratégica. *Universidad Juárez*

- Autónoma de Tabasco División Académica de Ciencias Económico Administrativas.*, p. 0-22. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11275.72489>
- Fernández, S., & Rosales, M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. En *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Vol. 1582*, pp. 1-14.
- Ferrer, D. R. M. (2018). El comportamiento organizacional y su relación en los procesos de innovación tecnológica. *Academo (Asunción)*, 5 (2), 169-178.  
[http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2414-89382018000200169](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382018000200169)
- Flores, M. V., Vega, A., & Solís, M. M. (2011). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización y competitividad de las empresas familiares del sector industrial de Tijuana, B. C., México. In *Global Conference on Business and Finance Proceedings, 6* (2), pp. 743-753. [https://www.researchgate.net/profile/Lyman-Mlambo/publication/233370687\\_Tantalite\\_Production\\_in\\_Zimbabwe\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_World\\_Price\\_Trends\\_in\\_the\\_Past\\_Three\\_Decades/links/61b0b12068b5ed4ef5f1255e/Tantalite-Production-in-Zimbabwe-and-the-Role-of-World-Price-Trends-in-the-Past-Three-Decades.pdf#page=766](https://www.researchgate.net/profile/Lyman-Mlambo/publication/233370687_Tantalite_Production_in_Zimbabwe_and_the_Role_of_World_Price_Trends_in_the_Past_Three_Decades/links/61b0b12068b5ed4ef5f1255e/Tantalite-Production-in-Zimbabwe-and-the-Role-of-World-Price-Trends-in-the-Past-Three-Decades.pdf#page=766)
- Gaskin, J., James, M., & Lim, J. (2019). Master validity tool. [AMOS Plugin in]. *Gaskination's StatWiki*. <https://statwiki.gaskination.com/index.php/Plugins>
- Gómez, C. C., & Jaime, C. D. D. (2020). Estructura de las exportaciones y competitividad. *Análisis económico*, 35 (88), 119-145.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-66552020000100119&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-66552020000100119&lng=es&tlng=es)
- Gómez, Ó. O. (2018). Propuesta de un diseño metodológico para la administración estratégica de

- riesgos en el sector de las telecomunicaciones. *Cuadernos de Contabilidad*, 19 (47), 182–193. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-47.pdma>
- González, G. H. (2004). Algunas consideraciones sobre el concepto competitividad. *Estudios económicos*, 21 (42). <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/100559>
- González, J. S. (2005). Administración Estratégica: Evolución y tendencias. *Economía y Administración*, (64), 61-75. <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA/PDF/Rev64/art3rea64.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21 (1), 242-267. <https://doi.org/10.36390/telos211.12>
- Guillén, C. D. D. (2022). *Habilidades gerenciales y toma de decisiones en la empresa de transporte Marvisur*. Lima, 2021. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/79612>
- Hernández y Rodríguez, S. & Palafox, D. A. G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3ª ed.). McGraw-Hill. (pp. 57-65, 93-99, 111-116). <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3179>
- Hernández, K. M. (2015, 27 de febrero). Los cambios constitucionales en materia energética que habilitan la inversión extranjera o mixta en expendio de combustibles le permitirán a FEMSA formalizar esta división de negocios. *El economista*. <https://www.economista.com.mx/empresas/Reforma-abre-la-puerta-de-gasolineras-a-FEMSA-20150227-0111.html>
- Hernández, P. H. G. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías*

*administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.*

<http://repositorio.uac.edu.co/handle/11619/1628>

Hernández, S. R. & Mendoza, T. C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill.

Hernández, Z. T. (2014). *Administración estratégica* (1ª ed.). Patria.

<https://ftp.isdi.co.cu/biblioteca/biblioteca%20universitaria%20del%20isdi/coleccion%20de%20multimedias%20de%20libros/le-2303/le-2303.pdf>

Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11ª ed.). Aprendizaje Cengage.

Huatarongo, M. K. (2021). *Propuesta de mejora de competitividad, como factor relevante para sostenibilidad de los emprendimientos en las Mypes del sector comercio, rubro venta de combustible, distrito Satipo, Junio 2021.*

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/24234>

IBM Corp. Released (2017). *IBM SPSS Statistics for Windows (Version 25.0)* [Programa de computadora]. Armonk, Nueva York: IBM Corp.

<https://www.ibm.com/support/pages/how-cite-ibm-spss-statistics-or-earlier-versions-spss>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5, pp. 53-61). Prentice hall.

Kerlinger, F. N., Lee, H. B., Pineda, L. E., & Mora-Magaña, I. (2002). *Investigación del Comportamiento* (4ª ed.). Vol. 29. McGraw-Hill.

[https://www.academia.edu/6753714/Investigacion\\_Del\\_Comportamiento\\_Kerlinger\\_Fred\\_N\\_PDF](https://www.academia.edu/6753714/Investigacion_Del_Comportamiento_Kerlinger_Fred_N_PDF)

Kitchenham, B., Brereton, O. P., Budgen, D., Turner, M., Bailey, J. y Linkman, S. (2009).

- Revisiones sistemáticas de literatura en ingeniería de software: una revisión sistemática de la literatura. *Tecnología de la información y software*, 51 (1), 7–15. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.09.009>
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. Revista Científica " *Visión de Futuro*", 9(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- López, C. L. M. (2015). Diversificación de negocios . El ingreso de índice de contenidos. *Universidad de San Andrés. Escuela de Administración y Negocios*. <http://hdl.handle.net/10908/10883>
- Marín, A. C. M., López, R. R., & Amaya, P. C. P. (2018). Validación por expertos de un instrumento para la identificación de habilidades y competencias de un profesional en el área de logística. *Cultura Científica y Tecnológica*, (63). <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/2206>
- Martínez, C. M., & Sepúlveda, M. A. R. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista colombiana de psiquiatría*, 41 (1), 197-207. [https://doi.org/10.1016/S0034-7450\(14\)60077-9](https://doi.org/10.1016/S0034-7450(14)60077-9)
- Martínez-Juárez, J. A., Ábrego-Almazán, D., & Medina-Quintero, J. M. (2016). Impacto en el desempeño organizacional de la calidad del sistema y de la información en las pymes de la zona sur del estado de Tamaulipas, México. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 12(2). <https://cienciasadmvastyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/62>
- Medeiros, V., Godoi, L. G., & Teixeira, E. C. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista Cepal*, 129 (1), 7-27. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45005>
- Miranda-Torrez, J. (2015). El modelo de las capacidades dinámicas en las

organizaciones. *Investigación administrativa*, 44 (116), 0-0.

[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782015000200005&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782015000200005&script=sci_arttext)

Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación administrativa*, 50 (127).

<https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v50n127/2448-7678-ia-50-127-00010.pdf>

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección* (Ediciones Díaz de Santos, Trad.; 2ª ed.) The free press. (Obra original publica en 1989).

Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., & Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios gerenciales*, 31 (134), 79-87.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232015000100010&script=sci\\_abstract&tIng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232015000100010&script=sci_abstract&tIng=en)

Ocampo, J. A. (2005). La búsqueda de la eficiencia dinámica: dinámica estructural y crecimiento económico en los países en desarrollo. En: *Más allá de las reformas: dinámica estructural y vulnerabilidad macroeconómica-Bogotá: Alfaomega/CEPAL*, 2005-p. 3-50.

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f5f80923-7720-4af9-af41-d1bbed70e7c/content>

Ogliastri, E. (2009). *Manual de planificación estratégica*. Costa Rica: INCAE. [https://www.researchgate.net/profile/Enrique\\_Ogliastri/publication/315474831](https://www.researchgate.net/profile/Enrique_Ogliastri/publication/315474831)

O'Regan, N. y Ghobadian, A. (2004). La importancia de las capacidades para la dirección estratégica y el desempeño. *Decisión de gestión*, 42 (2), 292-313.

<https://doi.org/10.1108/00251740410518525>

- Orellana, B. D. V. (2022). Factores de gestión empresarial que impulsan la competitividad de las Mipymes, sector muebles de madera en el sur del Ecuador (*Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León*). <https://eprints.uanl.mx/23005/>
- Orengo, V., Grau, R., & Peiró, J. M. (2002). La innovación tecnológica como proceso de cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (1), 5-38. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317661001.pdf>
- Pantoja-Aguilar, M. P. & Garza-Treviño, J. R. S. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Pascual, G. S. (2019). México, la trampa del ingreso medio y la trampa y las reformas estructurales. *Tlamelaua*, 13 (46), 50-74. <https://doi.org/10.32399/rtla.0.46.543>
- Pérez, B. A. E., Bojórquez, Z. M. I., & Duarte, C. L. G. (2012). La competitividad empresarial y el liderazgo. *Gestión y Sociedad*, 5 (2), 111-124. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol5/iss2/8/>
- Pérez, E., Medrano, L. A., & Rosas, J. S. (2013). El Path Analysis: conceptos básicos y ejemplos de aplicación. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 5 (1), 52-66. <https://www.redalyc.org/pdf/3334/333427385008.pdf>
- Petro Intelligence (2021). *Fotografía del sector gasolinero en México: al mes de febrero del 2021*. [https://petrointelligence.com/fotografias/PI\\_Fotografia\\_Feb2021.pdf](https://petrointelligence.com/fotografias/PI_Fotografia_Feb2021.pdf)
- Pinzón, L. D. B. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista ciencias estratégicas*, 22 (32), 187-196. <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151339264001.pdf>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=\\_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Michael+Porter+2014+estrategia+competitiva&ots=aviNBQ8Qf\\_&sig=qbkW1AdFkof09UERtMgQuAXIzXM#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Michael+Porter+2014+estrategia+competitiva&ots=aviNBQ8Qf_&sig=qbkW1AdFkof09UERtMgQuAXIzXM#v=onepage&q&f=false)

- Prado, M., Vera P., Contreras W. A. E. & Montañez, R. S. L. (2019). Emprendimiento, competitividad e innovación factores clave para impulsar el desarrollo de Cúcuta. *Tlamehua*, 13 (47), 300-320. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tla/v13n47/2594-0716-tla-13-47-300.pdf>
- Quiñones, R. V., Martínez, J. A. V., & Torres, M. R. (2010). *La administración estratégica como herramienta de mercadotecnia en las mipymes del sector de alimentos en baja california, méxico*, 5 (2), 1325-1329.
- Río-Cortina, J. L. D., Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., & Machado-Licon, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información tecnológica*, 33 (2), 13-20.
- Rivas-Tovar, L. A. (2011). *Dirección Estratégica y Procesos Organizacionales: Nuevos modelos para el siglo XXI*. European Institute of Management.
- Rubio, G. G. (2006). *Modelo conceptual desde la perspectiva ambiental compleja para la gestión de las operaciones de las empresas del sector manufacturero de la ciudad de Ibagué* [Disertación doctoral, Universidad Nacional de Colombia].  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/2790>
- Ruiz, B. A. (2015). *Fiabilidad y Validez: Conceptualización y procedimientos de cálculo con Spss*. *Universitat de Barcelona*.  
[https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65322/1/Fiabilidad\\_Validez.pdf](https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/65322/1/Fiabilidad_Validez.pdf)
- Secretaría de Energía [SENER]. (2017). *Prospectiva de Petróleo crudo y petrolíferos 2017-2031*.

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/325641/Prospectiva\\_de\\_Petrleo\\_Crudo\\_y\\_Petroliferos\\_2017-2031.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/325641/Prospectiva_de_Petrleo_Crudo_y_Petroliferos_2017-2031.pdf)

Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica lo que todo directo debe saber*. Compañía Editorial Continental.

Tarziján, J., & Paredes, R. (2006). *Organización industrial para la estrategia empresarial* (pp. 183-215). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602709>

Thompson, A. A.; Strickland III, A. J. & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill.

Urbano, G. A. P. (2019). *Administración estratégica y desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura, 2018*.

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/2831>

Valdiviezo, M. A. V. (2016). Aplicaciones de la Teoría de Juegos en el Proceso de Dirección y Administración Estratégica de Empresas. *Alternativas*, 17 (2), 65-69.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7371194>

Valencia, R. M. (2013). Generación y transferencia de conocimiento. *Ingeniería industrial*, 34 (2), 178-187. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200007)

[59362013000200007](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000200007)

Vásquez, C. T., Ito, A. M., & Alvarado, J. L. A. (2022). La administración estratégica y su relación con la calidad de servicio del hospital militar central. *EVSOS*, 1 (1), 84-104.

<https://doi.org/10.57175/evsos.v1i1>

Villegas, E. (2014, 5 de noviembre). [Diapositivas de PowerPoint]. *Resumen de entrevista realizada a Michael Porter sobre estrategias*.

<https://es.slideshare.net/elenavillegas18/entrevista-a-michael-porter-administracion->

[estrategica](#)

Virla, M. Q. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.

<https://www.redalyc.org/pdf/993/99315569010.pdf>

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (10<sup>a</sup> ed.). Pearson educación.

Zuñiga-Collazos, A., Castillo-Palacio, M., Pastas-Medina, H. A., & Andrade-Barrero, M. (2019).

Influencia de la Innovación de producto en el Desempeño Organizacional. *Revista*

*Venezolana de gerencia*, 24 (85).

<https://www.redalyc.org/journal/290/29058864010/29058864010.pdf>

## Apéndices

### Apéndice A

#### *Análisis de instrumentos de las variables de desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad*

Autor/año	Población	Tamaño de Muestra	Alpha	Técnica de Validez	Instrumento (s)	Resultados
Bravo et al. (2020)		Se desarrolló una investigación descriptiva y de intervención en dos empresas Comercializadoras de Productos Lácteos (CPL) en Ecuador	Al aplicar el coeficiente de concordancia de Kendall en la empresa “A” (0.6) se determinó que existe un adecuado nivel de concordancia entre los criterios de expertos, por lo que quedaron seleccionados los factores: impacto en la productividad, posibilidad de solución a corto plazo, implicación en el desempeño y nivel de influencia. El coeficiente de Kendall para “L” resultó en un 0.55 y los factores escogidos fueron: Posibilidad de solución a corto plazo (0.4), impacto en los objetivos estratégicos (0.1), impacto en la productividad (0.4) e implicación en el desempeño del talento humano (0.1); los expertos coincidieron en no considerar: “bajo costo en la mejora de la variable”.	Juicio de expertos	Etapa I. Se aplicaron entrevistas estructuradas a directivos y trabajadores, se revisaron documentos y reportes de gestión administrativos disponibles. Etapa II. Se seleccionaron las variables que caracterizan el CO. Etapa III. Se establecieron los problemas que afectaban el comportamiento organizacional a partir de un análisis causa efecto, representando las principales problemáticas según el análisis de los indicadores por variable seleccionada.	Se eligen a siete expertos en cada comercializadora con índices arriba de 0.9 en experticidad. En la primera comercializadora fueron elegidos expertos con mayor experiencia que en el segundo caso. Para respetar la confidencialidad de las comercializadoras estudiadas se identificarán como empresa “A” y empresa “L”.
Espinoza et al. (2021)		262		Validación del instrumento por expertos. El instrumento de medición elaborado para la presente investigación atravesó un proceso de validación por profesionales con experiencia de gerenciamiento en distintas entidades del sector público.	Cuestionario	Los resultados explican lo siguiente: 1. Hay una relación entre el liderazgo ético y compromiso organizacional, 2. No hay relación entre liderazgo ético y la satisfacción laboral y 3. Hay una relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral.

Apéndice A

Análisis de instrumentos de las variables de desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad (Continuación)

Autor/año	Población	Tamaño de Muestra	Alpha	Técnica de Validez	Instrumento (s)	Resultados
Río-Cortina et al. (2022)	458 organizaciones dedicadas a servicios hoteleros con registro nacional de turismo (RNT) activos a fecha 1 de marzo de 2019.	Se envió la encuesta a 200 organizaciones obteniendo respuesta de 60, lo que significa ratio de respuesta de 30%.	Gestión del talento humano $\alpha=0.81$ Innovación $\alpha=0.89$ Desempeño organizacional $\alpha=0.92$	Análisis factorial confirmatorio	Se determina el grado en el cual inciden las variables innovación y gestión del talento humano en el desempeño organizacional a través de modelos de ecuaciones estructurales, está técnica implementa en simultaneo pruebas de regresión y análisis factoriales, facilitando a los investigadores la evaluación de relaciones de dependencia entre variables, permitiendo el manejo del error de medida frente a los coeficientes estructurales, logrando finalmente verificar la validez de las hipótesis propuestas.	Los resultados indican un modelo ajustado con valores en cargas factoriales y alfa de Cronbach aceptables para los tres constructos estudiados. Otros indicadores también muestran el ajuste del modelo seleccionado (CFI=0,913; RMSA=0,0119), indicando que el Índice de ajuste comparativo es cercano 1 mientras que el grado en el que el modelo se ajusta a la matriz de covarianza de la muestra se encuentra cercano a 0. Por su parte, las pruebas de normalidad (p-valor Kolmogórov-Smirnov = 0,0245) y multicolinealidad. El SEM utilizado permite confirmar la hipótesis 1 de la incidencia positiva de la gestión del Talento Humano en el Desempeño Organizacional (B= 0,189; P-valor= 0,0012) y la hipótesis 2 de los efectos mediadores de la relación entre la gestión del Talento Humano y el Desempeño Organizacional (B= 0,340 y p-valor=0,0015; B=0,906 y p-valor= 0,0017).
Huatarongo (2021)	100% de las Mypes	9 Mypes del sector comercio, rubro venta de combustible, distrito Satipo, Junín 2021. El muestreo fue de tipo probabilístico aleatorio simple y de tipo censal.		Juicio de expertos	Se aplicó un cuestionario de 44 preguntas dirigido a los representantes de las mypes del sector comercio, rubro venta de combustible, distrito Satipo, Junín 2021.	En lo que concierne a competitividad, el 88.9% de las empresas manifestaron según las encuestas, que el 88.9% de las empresas establecen la política de competencia en el precio. El 55.6% de la empresa promueve el marketing y publicidad casi siempre. El 66.7% de las empresas casi siempre emplean la gestión de sus recursos adecuadamente. La empresa establece responsabilidad social empresarial en un 56% casi siempre. Se pudo concluir realizando una propuesta de mejora de la competitividad, como factor relevante para la sostenibilidad de los emprendimientos.
Miranda-Torrez (2021)		Se aplicó el método cualitativo de análisis sistemático de documentos publicados en revistas con el mayor factor de impacto.		El método aplicado en la revisión sistemática de los artículos publicados en las revistas de mayor impacto permitió realizar una síntesis de la Perspectiva Dinámica Competitiva (PDC) que sustente teóricamente las relaciones de las acciones competitivas con el desempeño organizacional.		Se construyó el marco teórico que relaciona los constructos objeto de estudio sustentado en la teoría de la organización y de la administración estratégica; se aportó a la perspectiva dinámica competitiva las dimensiones: sensibilidad estratégica, flexibilidad de los recursos, fluidos de los recursos, flexibilidad estratégica y la velocidad en la toma de decisiones de las acciones competitivas.
Mora-Riapira et al. (2015)	Población de 399 Mipymes en la ciudad de Bogotá registradas en la Cámara de Comercio.	209 empresas analizadas, de las cuales 181 corresponden a Microempresas y 28 a Pymes.	$\alpha=0.965$	Se realizó una prueba de fiabilidad interna del cuestionario para entidades colombianas por medio de la prueba Alfa de Cronbach obteniendo un coeficiente de 0.965 (altamente confiable).	Aplicación del cuestionario «Mapa de Competitividad»	El nivel promedio de competitividad del sector comercio (incluyendo Pymes y microempresas) es del 70%, cifra relativamente alta pero con oportunidades de mejora, considerando que para el año 2011 fue uno de los sectores que más contribuyó al crecimiento del PIB (World Economic Forum, 2011).

Apéndice A

Análisis de instrumentos de las variables de desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad (Continuación)

Autor/año	Población	Tamaño de Muestra	Alpha	Técnica de Validez	Instrumento (s)	Resultados
Orellana (2022)	543 empresas	El muestreo es probabilístico, aleatorio estratificado. El tamaño de la muestra real es de 65 empresas.	Se realiza la respectiva consulta a expertos, garantizando de esta manera un óptimo criterio de validación de contenido y fiabilidad con Alpha de Cronbach superior al 0.8.	Para la realización de la prueba de validación de contenido del instrumento, participan 5 jueces y se mide la confiabilidad con la prueba de Alpha de Cronbach. El modelo y método de análisis estadístico se aplicó mediante: Análisis Factorial, y Regresión Lineal Múltiple, ya que es un modelo compatible con el marco conceptual de 5 variables predictoras y 1 variable respuesta.	Encuesta de 40 ítems (aplicado a administradores, gerentes o dueños de empresas de muebles de madera en forma aleatoria).	De las empresas estudiadas, el 48% optan por la estrategia de volumen de producción, el 18% opta por la experiencia en Recursos Humanos, el 10% elige a la tecnología y a la comercialización. El 35.38% se encuentra entre el 91 a 100% de la capacidad productiva, en < 70% se encuentra 15.38%, esto indica que estas empresas podrían tener un indicador de competitividad bajo, sin crecimiento económico y de mercado.
Espejel et al. (2017)	538	108	Administración estratégica $\alpha=0.929$ Competitividad empresarial $\alpha=0.956$ Planeación estratégica $\alpha=0.942$	En referencia a la validez de contenido se realizó una exhaustiva revisión de la literatura especializada en planeación estratégica, administración estratégica y competitividad empresarial con el objetivo de sustentar teóricamente las escalas de medida. Para verificar la validez aparente se sometió el instrumento a un Panel de Expertos (Método Delphi) en Pymes, con el objetivo de depurar los indicadores que no mostraban relación con la investigación. Para demostrar la validez de la consistencia interna de los indicadores que miden los constructos reflectivos, se analizó la fiabilidad del constructo a través de los coeficientes de Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) y Fiabilidad Compuesta del Constructo ( $\rho_c$ ). A pesar de que 0,700 es un valor aceptable para el Alfa de Cronbach y para la confiabilidad compuesta, en las primeras etapas de la investigación; para etapas más avanzadas, los valores aceptables están entre 0.800 y 0.900. Por ende, valores de 0.600 o menos indican falta de confiabilidad (Henseler et al., 2009).	Se realizó una investigación mixta, donde la primera fase consistió en un análisis exploratorio basado en un panel de expertos (método Delphi), con el propósito de validar el instrumento de medida (validez aparente) a través de las opiniones de los expertos y, la segunda fase fue un análisis estadístico con técnica de modelos de ecuaciones estructurales PLS.	Los resultados muestran que la Administración Estratégica y la Planeación Estratégica como factores de gestión internos de las Pymes influyen en la Competitividad Empresarial dependiendo del tamaño de la empresa.

Apéndice A

Análisis de instrumentos de las variables de desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad (Continuación)

Autor/año	Población	Tamaño de Muestra	Alpha	Técnica de Validez	Instrumento (s)	Resultados
Urbano (2019)	La población fue de 40 trabajadores del Banco de la Nación.	No se realizó el cálculo de la muestra al ser pequeña la población, sin embargo, es significativa en función de las variables y además el ámbito de extensión al considerar a todas las agencias de la provincia de Huaura.	$\alpha=0.853$	La validación de los cuestionarios se realizó con la prueba estadística de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett. La confiabilidad se realizó a través del Alfa de Cronbach (0,853).	Cuestionario	Los resultados respecto a la administración estratégica, el 37,5% menciono que el banco cuenta con los recursos y capacidades adecuadas para lograr cada objetivo, el 37,5% menciono que el Banco de la Nación no lleva un adecuado control estratégico. Respecto al desempeño organizacional, el 50% menciono que el banco no sabe utilizar los estímulos para tener motivado a sus trabajadores, el 10% menciono que el banco no cuenta con el capital físico adecuado, el 32,5% menciono que el banco no sabe lidiar con los cambios de la situación política del país de tal manera que no logra afectar tanto su desempeño organizacional. Se utilizó la Prueba Rho de Spearman. Se determinó que existe una correlación muy fuerte y muy significativa ( $p=0,000 < 0,05$ ; $r = 0,968$ ), por lo que se concluye la administración estratégica influye significativamente en el desempeño organizacional en el Banco de la Nación, agencias en la provincia de Huaura.
Guillén (2022)	La población son 130 personas administrativas de la empresa.	El tamaño de la muestra se obtuvo de modo probabilístico: 98 personas.	Para la prueba de validez, los instrumentos se evaluaron por cinco expertos de juicio, y para determinar la confiabilidad de las variables: habilidades gerenciales y toma de decisiones.	Alfa de Cronbach, para las habilidades gerenciales de (0.957) y para la toma de decisiones (0.976).	Se utilizaron dos instrumentos que constan de 27 y 30 ítems con una escala tipo Likert.	La percepción habilidades gerenciales el nivel alto tiene del 77.6% de los encuestados, lo mismo que en cada uno de sus dimensiones. Se concluye que existe una relación altamente significativa entre las habilidades gerenciales y la toma de decisiones, donde (p-valor<0.05), según el coeficiente de Rho de Spearman (.508).
Miranda-Torrez (2022)				Se aplicó el método de revisión sistemática de la literatura (RSL): en tres pasos: 1. Objetivo y formación de la cadena de búsqueda. 2. Ubicación y selección de los artículos. 3. Análisis de los artículos y construcción del documento.	Se aplicó una metodología basada en una revisión sistemática de la literatura.	Se propone que hay una relación entre las variables: el dinamismo de los entornos y los atributos de las organizaciones. En el documento se resalta que la agilidad en la toma de decisiones estrategias permite relacionar el entorno con la organización, y las estrategias permiten elaborar el conjunto de variables y atributos (tamaño, antigüedad, estructura organizacional, entre otros).
García et al. (2021)				Las técnicas utilizadas en esta investigación documental fueron la lectura y recopilación de documentación bibliográfica basados en la administración estratégica.	Desde el punto de vista metodológico la investigación es de carácter documental, utilizando la recopilación de información de fuentes secundarias, tales como libros de diferentes autores, páginas web, revistas y ensayos, puesto que su función es transmitir conocimientos que sirvan para consultas o cómo guías que faciliten el entendimiento y captación del impacto de la administración estratégica.	La administración estratégica es de vital importancia para la toma de decisiones al seleccionar una estrategia en la organización, puesto que trae consigo beneficios positivos, ayudando así el cumplimiento de la misión y objetivos estipulados en la organización.

Nota. Se presenta el análisis de instrumentos considerados para la investigación. Adaptado con base en: Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Río-Cortina et al., 2022; Espejel et al., 2017; Espinoza et al. 2021; David, 2019; Guillén, 2022; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Orellana, 2022; Urbano, 2019; y Valencia, 2013.

Apéndice B

Tabla de especificaciones de las variables de desempeño organizacional, competitividad y administración estratégica

Desempeño organizacional			
Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Origen
<p>Es el resultado de buenas prácticas en las organizaciones y de la correcta aplicación de la administración estratégica, lo cual permite alcanzar un estado de bienestar y estabilidad en las mismas, y es posible medirse a través de indicadores de desempeño. (Espinoza et al. 2021; Río-Cortina et al., 2022; Valencia, 2013; Miranda-Torrez, 2015; Cuesta et al., 2018, Miranda-Torrez, 2021; y Bravo et al., 2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso organizacional</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Gestión del talento humano</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta empresa.</li> <li>2. Considero que mis valores y los de la empresa son muy similares.</li> <li>3. Esta empresa realmente me inspira a brindar mi mejor desempeño.</li> <li>4. Mi jefe dirige a todos los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la empresa.</li> <li>5. Las decisiones tomadas por mi jefe transmiten confianza y seguridad.</li> <li>6. Mi jefe nos brinda el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta, en términos de ética.</li> <li>7. Mi jefe tiene en cuenta los intereses de los empleados.</li> <li>8. En la empresa se realiza capacitación acorde a las necesidades del puesto de trabajo.</li> <li>9. En la empresa se han desarrollado criterios adecuados para medir el desempeño de los trabajadores.</li> <li>10. En la empresa existe un sistema de compensación y de reconocimiento basado en el desempeño.</li> </ol>	<p>Espinoza et al. (2021) y Río-Cortina et al. (2022)</p>

Apéndice B

Tabla de especificaciones de las variables de desempeño organizacional, competitividad y administración estratégica (Continuación)

Administración Estratégica			
Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Origen
Es un proceso que implica la planificación estratégica (análisis interno y externo) para la obtención de un diagnóstico organizacional; la formulación, implantación y evaluación de estrategias, y un adecuado control estratégico (Urbano, 2019; Espejel et al., 2017; y Guillén, 2022).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de la estrategia</li> <li>• Implementación de la estrategia</li> <li>• Evaluación de la estrategia.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. La empresa cuenta con estrategias acordes a sus diferentes áreas o departamentos.</li> <li>12. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y documentada (organigrama, manual de organización, descripción de puestos, etc.).</li> <li>13. La empresa cuenta con políticas, programas y presupuestos para el logro de los objetivos.</li> <li>14. La empresa cuenta con procedimientos claros para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.</li> <li>15. La empresa cuenta con una cultura organizacional que apoya el desarrollo de las estrategias y el logro de sus objetivos.</li> <li>16. La empresa identifica claramente sus procesos clave.</li> <li>17. La empresa cuenta con un sistema de información que simplifica sus procesos y está adaptado a sus necesidades actuales.</li> <li>18. La empresa evalúa sus resultados con base en indicadores de desempeño.</li> </ol>	Urbano (2019); Guillén (2022) y David (2019)
Innovación tecnológica			
Es crear o aplicar nuevas ideas en los procesos para hacerlos más eficientes y atractivos para los clientes y el mercado (Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Espejel et al., 2017; y Orellana, 2022).		<ol style="list-style-type: none"> <li>19. La empresa utiliza eficientemente los recursos tecnológicos en las estaciones de trabajo.</li> <li>20. La empresa utiliza la tecnología de información y comunicación para el fortalecimiento de las</li> <li>21. La empresa realiza innovaciones tecnológicas para mantener la fidelidad de sus clientes.</li> <li>22. La empresa cuenta con sistemas informáticos que simplifican sus procesos.</li> </ol>	Huatarongo (2021) y Orellana (2022)
Calidad en el servicio			
Es ofrecer profesionalismo y eficiencia a los clientes para la satisfacción de sus necesidades (Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Espejel et al., 2017; y Orellana, 2022).		<ol style="list-style-type: none"> <li>23. La empresa utiliza la mercadotecnia y publicidad para dar a conocer sus servicios y productos.</li> <li>24. La empresa tiene estrategias para elevar las ventas.</li> <li>25. La empresa se enfoca en aumentar la calidad de sus servicios y productos.</li> <li>26. La empresa se enfoca en el uso de innovación tecnológica para mejorar sus servicios y productos.</li> <li>27. La empresa proporciona valor agregado en sus servicios y productos.</li> </ol>	Huatarongo (2021) y Orellana (2022)

Apéndice B

Tabla de especificaciones de las variables de desempeño organizacional, competitividad y administración estratégica (Continuación)

Competitividad			
Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Origen
Es la capacidad de las empresas para afrontar a sus rivales. Es una dinámica que implica una justa rivalidad, en donde se desean alcanzar los objetivos de la forma más ventajosa posible, y considerando múltiples factores que implican desde prácticas administrativas flexibles y adaptativas al contexto, métodos productivos eficientes, desempeño organizacional destacable, y la implementación de innovaciones en cada uno de los procesos, utilizando herramientas tecnológicas actuales. (Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Espejel et al., 2017; y Orellana, 2022).	Calidad en el servicio Sostenibilidad de los emprendimientos Innovación tecnológica	28. La empresa promueve el bienestar social al generar fuentes de empleo. 29. La empresa adopta prácticas responsables sobre el medio ambiente. 30. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el riesgo de perder clientes. 31. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el incremento en el nivel del costo de operación. 32. La necesidad de estrategias de competitividad se genera para acceso a nuevos mercados. 33. La empresa cuenta con sistemas de control para medir y evaluar sus procesos. 34. La empresa promueve las buenas prácticas para mejorar la seguridad e higiene laboral. 35. La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad mediante las normas ISO (Calidad Total).	Huatarongo (2021) y Orellana (2022)

*Nota.* Se muestra la tabla de especificaciones de las variables objeto de estudio. Adaptado con base en: Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018; Río-Cortina et al., 2022; Espejel et al., 2017; Espinoza et al. 2021; David, 2019; Guillén, 2022; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Orellana, 2022; Urbano, 2019; y Valencia, 2013.

## Apéndice C

*Instrumento inicial: cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco*

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_

### **Cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.**

**Objetivo:** Conocer su percepción acerca del desempeño organizacional y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina, con relación al grado de aplicación de la administración estratégica.

**Consentimiento informado:** La información proporcionada se mantendrá en estricta confidencialidad conservando el anonimato y solo se utilizará con fines académicos (tesis doctoral y publicaciones científicas, sin mencionar ninguna información personal de los participantes). Al aceptar participar en el estudio y responder el cuestionario, usted acepta dar su consentimiento para que sus respuestas sean consideradas como parte fundamental de la investigación. Le pedimos completar libremente la información que se le solicita.

Acepto: \_\_\_\_\_ No acepto: \_\_\_\_\_

#### **Datos generales**

Instrucciones: Favor de marcar con una "X" de acuerdo a las opciones que se presentan:

Puesto actual: \_\_\_\_\_

Sexo:

Antigüedad:

1. Hombre ( )

2. Mujer ( )

1. De 1 a 3 meses ( )

2. De 4 a 6 meses ( )

3. De 7 a 11 meses ( )

4. De 1 a 3 años ( )

5. De 4 a 7 años ( )

6. De 8 a 12 años ( )

7. De 13 a 18 años ( )

8. Más de 18 años ( )

Estado civil:

1. Soltero ( )

2. Casado ( )

3. Otro ( )

Grado de estudios:

Edad:

1. Secundaria ( )

2. Preparatoria ( )

3. Licenciatura ( )

4. Posgrado ( )

1. 18 a 25 años ( )

2. 26 a 35 años ( )

3. 36 a 45 años ( )

4. 46 a 55 años ( )

5. 56 a 60 años ( )

6. Más de 60 años ( )

**Apéndice C**

*Instrumento inicial: cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco*

*(Continuación)*

**Instrucciones**

Conteste lo más espontáneamente posible, marcando con una “X” de acuerdo a la siguiente escala tipo Likert:

- ① Totalmente en desacuerdo
- ② En desacuerdo
- ③ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ④ De acuerdo
- ⑤ Totalmente de acuerdo

<b>Variable Desempeño organizacional</b>						
<b>Dimensiones: Compromiso organizacional, Liderazgo y Gestión del talento humano</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta empresa.	①	②	③	④	⑤
2.	Considero que mis valores y los de la empresa son muy similares.	①	②	③	④	⑤
3.	Esta empresa realmente me inspira a brindar mi mejor desempeño.	①	②	③	④	⑤
4.	Considero que mi trabajo contribuye al logro de los objetivos empresariales.	①	②	③	④	⑤
5.	Mi jefe toma decisiones congruentes y equilibradas.	①	②	③	④	⑤
6.	Mi jefe dirige a todos los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la empresa.	①	②	③	④	⑤
7.	Las decisiones tomadas por mi jefe transmiten confianza y seguridad.	①	②	③	④	⑤
8.	Mi jefe nos brinda el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta, en términos de ética.	①	②	③	④	⑤
9.	Mi jefe tiene en cuenta los intereses de los empleados.	①	②	③	④	⑤
10.	En la empresa se realiza capacitación acorde a las necesidades del puesto de trabajo.	①	②	③	④	⑤
11.	En la empresa se han desarrollado criterios adecuados para medir el desempeño de los trabajadores.	①	②	③	④	⑤
12.	En la empresa existe un sistema de compensación y de reconocimiento basado en el desempeño.	①	②	③	④	⑤
13.	En la empresa se ha establecido y se difunde el manual de funciones.	①	②	③	④	⑤

**Apéndice C**

*Instrumento inicial: cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco*

*(Continuación)*

<b>Variable Administración estratégica</b>					
<b>Dimensiones: Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia y Evaluación de la estrategia</b>					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14. La empresa cuenta con la declaración de su misión, visión, filosofía y valores.	①	②	③	④	⑤
15. La empresa analiza periódicamente sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA).	①	②	③	④	⑤
16. La empresa tiene claramente establecidos los objetivos de corto, mediano y largo plazo.	①	②	③	④	⑤
17. La empresa cuenta con estrategias acordes a sus diferentes áreas o departamentos.	①	②	③	④	⑤
18. La empresa invierte en sistemas de investigación y desarrollo.	①	②	③	④	⑤
19. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y documentada (organigrama, manual de organización, descripción de puestos, etc.).	①	②	③	④	⑤
20. La empresa cuenta con políticas, programas y presupuestos para el logro de los objetivos.	①	②	③	④	⑤
21. La empresa cuenta con procedimientos claros para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.	①	②	③	④	⑤
22. La empresa cuenta con una cultura organizacional que apoya el desarrollo de las estrategias y el logro de sus objetivos.	①	②	③	④	⑤
23. La empresa identifica claramente sus procesos clave.	①	②	③	④	⑤
24. La empresa cuenta con un sistema de información que simplifica sus procesos y está adaptado a sus necesidades actuales.	①	②	③	④	⑤
25. La empresa evalúa sus resultados con base en indicadores de desempeño.	①	②	③	④	⑤
26. La empresa evalúa constantemente las estrategias implementadas para las áreas de la organización.	①	②	③	④	⑤

**Apéndice C**

*Instrumento inicial: cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco*

*(Continuación)*

<b>Variable Competitividad</b>	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Dimensiones: Calidad en el servicio, Sostenibilidad de los emprendimientos e Innovación tecnológica.</b>					
27. La empresa se destaca por ofrecer mejores precios que la competencia.	①	②	③	④	⑤
28. La empresa tiene políticas de diferenciación en el servicio.	①	②	③	④	⑤
29. La empresa utiliza la mercadotecnia y publicidad para dar a conocer sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
30. La empresa tiene estrategias para elevar las ventas.	①	②	③	④	⑤
31. La empresa se enfoca en aumentar la calidad de sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
32. La empresa se enfoca en el uso de innovación tecnológica para mejorar sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
33. La empresa promueve sus servicios y productos con las empresas (públicas y privadas) para obtener contratos.	①	②	③	④	⑤
34. La empresa proporciona valor agregado en sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
35. La empresa cuenta con programas para mejorar la experiencia del cliente en cada compra.	①	②	③	④	⑤
36. La empresa tiene ventajas competitivas para enfrentar a los competidores.	①	②	③	④	⑤
37. La empresa gestiona adecuadamente los recursos para la venta.	①	②	③	④	⑤
38. La empresa promueve el bienestar social al generar fuentes de empleo.	①	②	③	④	⑤
39. La empresa adopta prácticas responsables sobre el medio ambiente.	①	②	③	④	⑤
40. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el riesgo de perder clientes.	①	②	③	④	⑤
41. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el incremento en el nivel del costo de operación.	①	②	③	④	⑤
42. La necesidad de estrategias de competitividad se genera para acceso a nuevos mercados.	①	②	③	④	⑤
43. La empresa cuenta con sistemas de control para medir y evaluar sus procesos.	①	②	③	④	⑤
44. La empresa promueve las buenas prácticas para mejorar la seguridad e higiene laboral.	①	②	③	④	⑤
45. La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad mediante las normas ISO (Calidad Total).	①	②	③	④	⑤
46. La empresa utiliza eficientemente los recursos tecnológicos en las estaciones de trabajo.	①	②	③	④	⑤
47. La empresa utiliza la tecnología de información y comunicación para el fortalecimiento de las relaciones con clientes y proveedores.	①	②	③	④	⑤
48. La empresa utiliza Redes Sociales con la finalidad de impulsar las ventas (Facebook, Twitter, etc.).	①	②	③	④	⑤
49. La empresa realiza innovaciones tecnológicas para mantener la fidelidad de sus clientes.	①	②	③	④	⑤
50. La empresa cuenta con sistemas informáticos que simplifican sus procesos.	①	②	③	④	⑤

Si considera importante puede agregar otros datos y opiniones al respecto del tema de esta encuesta:

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

*Nota.* Cuestionario adaptado con base en: Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Río-Cortina et al., 2022; Espejel et al., 2017; Espinoza et al., 2021; Guillén, 2022; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Orellana, 2022; Urbano, 2019; y Valencia, 2013.

**Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco**

133

**Apéndice D**

*Instrumento final: cuestionario para medir desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco*

Fecha de aplicación: \_\_\_\_\_

Folio: \_\_\_\_\_

**Cuestionario para medir desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.**

**Objetivo:** Conocer su percepción acerca del desempeño organizacional y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina, con relación al grado de aplicación de la administración estratégica.

**Consentimiento informado:** La información proporcionada se mantendrá en estricta confidencialidad conservando el anonimato y solo se utilizará con fines académicos (tesis doctoral y publicaciones científicas, sin mencionar ninguna información personal de los participantes). Al aceptar participar en el estudio y responder el cuestionario, usted acepta dar su consentimiento para que sus respuestas sean consideradas como parte fundamental de la investigación. Le pedimos completar libremente la información que se le solicita.

Acepto: \_\_\_\_\_ No acepto: \_\_\_\_\_

**Datos generales**

Instrucciones: Favor de marcar con una "X" de acuerdo a las opciones que se presentan:

Puesto actual: \_\_\_\_\_

Sexo:

Antigüedad:

- 1. Hombre ( )
- 2. Mujer ( )

- 1. De 1 a 3 meses ( )
- 2. De 4 a 6 meses ( )
- 3. De 7 a 11 meses ( )
- 4. De 1 a 3 años ( )
- 5. De 4 a 7 años ( )
- 6. De 8 a 12 años ( )
- 7. De 13 a 18 años ( )
- 8. Más de 18 años ( )

Estado civil:

- 1. Soltero ( )
- 2. Casado ( )
- 3. Otro ( )

Edad:

- 1. 18 a 25 años ( )
- 2. 26 a 35 años ( )
- 3. 36 a 45 años ( )
- 4. 46 a 55 años ( )
- 5. 56 a 60 años ( )
- 6. Más de 60 años ( )

Grado de estudios:

- 1. Secundaria ( )
- 2. Preparatoria ( )
- 3. Licenciatura ( )
- 4. Posgrado ( )

**Apéndice D**

*Instrumento final: cuestionario para medir desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco (Continuación)*

**Instrucciones**

Conteste lo más espontáneamente posible, marcando con una “X” de acuerdo a la siguiente escala tipo Likert:

- ① Totalmente en desacuerdo
- ② En desacuerdo
- ③ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- ④ De acuerdo
- ⑤ Totalmente de acuerdo

<b>Variable Desempeño organizacional</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Dimensiones: Compromiso organizacional, Liderazgo y Gestión del talento humano</b>						
1.	Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta empresa.	①	②	③	④	⑤
2.	Considero que mis valores y los de la empresa son muy similares.	①	②	③	④	⑤
3.	Esta empresa realmente me inspira a brindar mi mejor desempeño.	①	②	③	④	⑤
4.	Mi jefe dirige a todos los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la empresa.	①	②	③	④	⑤
5.	Las decisiones tomadas por mi jefe transmiten confianza y seguridad.	①	②	③	④	⑤
6.	Mi jefe nos brinda el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta, en términos de ética.	①	②	③	④	⑤
7.	Mi jefe tiene en cuenta los intereses de los empleados.	①	②	③	④	⑤
8.	En la empresa se realiza capacitación acorde a las necesidades del puesto de trabajo.	①	②	③	④	⑤
9.	En la empresa se han desarrollado criterios adecuados para medir el desempeño de los trabajadores.	①	②	③	④	⑤
10.	En la empresa existe un sistema de compensación y de reconocimiento basado en el desempeño.	①	②	③	④	⑤

**Apéndice D**

*Instrumento final: cuestionario para medir desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco (Continuación)*

<b>Variable Administración estratégica</b>					
<b>Dimensiones: Formulación de la estrategia, Implementación de la estrategia y Evaluación de la estrategia</b>					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11. La empresa cuenta con estrategias acordes a sus diferentes áreas o departamentos.	①	②	③	④	⑤
12. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y documentada (organigrama, manual de organización, descripción de puestos, etc.).	①	②	③	④	⑤
13. La empresa cuenta con políticas, programas y presupuestos para el logro de los objetivos.	①	②	③	④	⑤
14. La empresa cuenta con procedimientos claros para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.	①	②	③	④	⑤
15. La empresa cuenta con una cultura organizacional que apoya el desarrollo de las estrategias y el logro de sus objetivos.	①	②	③	④	⑤
16. La empresa identifica claramente sus procesos clave.	①	②	③	④	⑤
17. La empresa cuenta con un sistema de información que simplifica sus procesos y está adaptado a sus necesidades actuales.	①	②	③	④	⑤

<b>Variable Innovación tecnológica</b>					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18. La empresa utiliza eficientemente los recursos tecnológicos en las estaciones de trabajo.	①	②	③	④	⑤
19. La empresa utiliza la tecnología de información y comunicación para el fortalecimiento de las	①	②	③	④	⑤
20. La empresa realiza innovaciones tecnológicas para mantener la fidelidad de sus clientes.	①	②	③	④	⑤
21. La empresa cuenta con sistemas informáticos que simplifican sus procesos.	①	②	③	④	⑤

**Apéndice D**

*Instrumento final: cuestionario para medir desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco (Continuación)*

<b>Variable Calidad en el servicio</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		①	②	③	④	⑤
22.	La empresa utiliza la mercadotecnia y publicidad para dar a conocer sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
23.	La empresa tiene estrategias para elevar las ventas.	①	②	③	④	⑤
24.	La empresa se enfoca en aumentar la calidad de sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
25.	La empresa se enfoca en el uso de innovación tecnológica para mejorar sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
26.	La empresa proporciona valor agregado en sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤
27.	La empresa utiliza la mercadotecnia y publicidad para dar a conocer sus servicios y productos.	①	②	③	④	⑤

<b>Variable Competitividad</b> <b>Dimensiones: Sostenibilidad de los emprendimientos (social, económica y ambiental)</b>		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		①	②	③	④	⑤
28.	La empresa promueve el bienestar social al generar fuentes de empleo.	①	②	③	④	⑤
29.	La empresa adopta prácticas responsables sobre el medio ambiente.	①	②	③	④	⑤
30.	La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el riesgo de perder clientes.	①	②	③	④	⑤
31.	La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el incremento en el nivel del costo de operación.	①	②	③	④	⑤
32.	La necesidad de estrategias de competitividad se genera para acceso a nuevos mercados.	①	②	③	④	⑤
33.	La empresa cuenta con sistemas de control para medir y evaluar sus procesos.	①	②	③	④	⑤
34.	La empresa promueve las buenas prácticas para mejorar la seguridad e higiene laboral.	①	②	③	④	⑤
35.	La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad mediante las normas ISO (Calidad Total).	①	②	③	④	⑤

Si considera importante puede agregar otros datos y opiniones al respecto del tema de esta encuesta: \_\_\_\_\_

**¡Muchas gracias por su colaboración!**

*Nota.* Cuestionario adaptado con base en: Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Río-Cortina et al., 2022; Espejel et al., 2017; Espinoza et al., 2021; Guillén, 2022; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Orellana, 2022; Urbano, 2019; y Valencia, 2013.

**Apéndice E**

*Matriz de coeficiente de correlación de Pearson*

<b>Variables</b>	$\bar{x}$	<b>S</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Desempeño organizacional	3.87	0.83	1		
2. Administración estratégica	3.76	0.96	.78**	1	
3. Competitividad	3.94	0.77	.79**	.89**	1

*Nota.* Todos los coeficientes son significativos con  $p < 0.01$ .

**Apéndice F**

*Prueba de normalidad de prueba piloto*

	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Asimetría</b>	<b>Error estándar de asimetría</b>	<b>Curtosis</b>	<b>Error estándar de curtosis</b>
<b>Desempeño organizacional</b>	102	3.87	0.83	-0.72	0.24	0.32	0.47
<b>Administración estratégica</b>	102	3.76	0.96	-0.76	0.24	0.18	0.47
<b>Competitividad</b>	102	3.94	0.77	-1.2	0.24	1.97	0.47

**Apéndice G**

*Estadísticas de fiabilidad de prueba piloto*

<b>Variable</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N° de elementos</b>
Desempeño organizacional	.94	Compromiso organizacional	.82	4
		Liderazgo	.91	5
		Gestión del talento humano	.90	4
Administración estratégica	.97	Formulación de la estrategia	.93	4
		Implementación de la estrategia	.95	5
		Evaluación de la estrategia	.94	4
Competitividad	.96	Calidad en el servicio	.90	9
		Sostenibilidad de los emprendimientos	.93	10
		Innovación tecnológica	.89	5
<b>Global</b>	<b>.98</b>			<b>50</b>

**Apéndice H**

*Análisis factorial exploratorio de la variable desempeño organizacional*

Ítems	$\bar{x}$	s	Factor			h <sup>2</sup>
			1	2	3	
7. Las decisiones tomadas por mi jefe trasmiten confianza y seguridad.	4.38	0.86	0.93			.82
8. Mi jefe nos brinda el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta, en términos de ética.	4.5	0.81	0.87			.68
6. Mi jefe dirige a todos los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la organización.	4.47	0.85	0.83			.76
9. Mi jefe tiene en cuenta los intereses de los empleados.	4.50	0.81	0.77			.64
5. Mi jefe toma decisiones congruentes y equilibradas	4.29	0.90	0.68			.62
11. En la empresa se han desarrollado criterios adecuados para medir el desempeño de los trabajadores.	4.51	0.78		0.91		.78
12. En la empresa existe un sistema de compensación y de reconocimiento basado en el desempeño.	4.54	0.71		0.81		.65
10. En la empresa se realiza capacitación acorde a las necesidades del puesto de trabajo.	3.95	1.07		0.63		.62
4. Considero que mi trabajo contribuye al logro de los objetivos empresariales.	3.92	1.19				.33
1. Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta empresa.	4.01	1.16			0.87	.71
2. Considero que mis valores y los de la empresa son muy similares.	4.19	0.93			0.82	.66
3. Esta empresa realmente me inspira a brindar mi mejor desempeño.	4.35	0.89			0.62	.60
% de varianza total explicada=68.48						

*Nota.* N= 102, KMO= .91,  $\chi^2=992.35$ ,  $gl=78$ ,  $p<.000$ ,  $|A|= 3.18 E-5$ ,  $h^2=$  Comunalidad,  $\bar{x}=$  media,  $s=$  desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

**Apéndice I**

*Análisis factorial exploratorio de la variable administración estratégica*

Ítems	$\bar{x}$	s	<b>Factor 1</b>	<b>h<sup>2</sup></b>
22. La empresa cuenta con una cultura organizacional que apoya el desarrollo de las estrategias y el logro de sus objetivos.	3.75	1.10	0.91	.84
26. La empresa evalúa constantemente las estrategias implementadas para las áreas de la organización.	3.73	1.09	0.90	.80
20. La empresa cuenta con políticas, programas y presupuestos para el logro de los objetivos.	3.77	1.11	0.89	.79
15. La empresa analiza periódicamente sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA).	3.61	1.14	0.88	.78
23. La empresa identifica claramente sus procesos clave.	3.75	1.08	0.88	.78
25. La empresa evalúa sus resultados con base en indicadores de desempeño.	3.75	1.12	0.87	.76
21. La empresa cuenta con procedimientos claros para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.	3.75	1.10	0.86	.75
19. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y documentada (organigrama, manual de organización, descripción de puestos, etc.).	3.81	1.17	0.85	.72
16. La empresa tiene claramente establecidos los objetivos de corto, mediano y largo plazo.	3.98	1.05	0.85	.72
18. La empresa invierte en sistemas de investigación y desarrollo.	3.48	1.08	0.83	.69
17. La empresa cuenta con estrategias acordes a sus diferentes áreas o departamentos.	3.88	1.01	0.82	.68
24. La empresa cuenta con un sistema de información que simplifica sus procesos y está adaptado a sus necesidades actuales.	3.66	1.11	0.81	.65
14. La empresa cuenta con la declaración de su misión, visión, filosofía y valores.	4.00	1.17	0.79	.63
<hr/>				
% de varianza total explicada=73.77				

*Nota.* N= 102, KMO= .94,  $\chi^2=1549.85$ ,  $gl=78$ ,  $p< .000$ ,  $|A|=9.472 E-8$ ,  $h^2=$  Comunalidad,  $\bar{x}=$  media,  $s=$  desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

## Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco

140

### Apéndice J

#### *Análisis factorial exploratorio de la variable competitividad*

Ítems	$\bar{x}$	s	<u>Factor</u> <u>1</u>	$h^2$
35. La empresa cuenta con programas para mejorar la experiencia del cliente en cada compra.	3.88	1.24	0.86	.84
47. La empresa utiliza la tecnología de información y comunicación para el fortalecimiento de las relaciones con clientes y proveedores.	3.98	1.06	0.85	.77
46. La empresa utiliza eficientemente los recursos tecnológicos en las estaciones de trabajo.	3.95	1.08	0.83	.79
31. La empresa se enfoca en aumentar la calidad de sus servicios y productos.	4.00	1.06	0.82	.80
34. La empresa proporciona valor agregado en sus servicios y productos.	4.04	1.14	0.82	.78
39. La empresa adopta prácticas responsables sobre el medio ambiente.	3.93	1.06	0.81	.67
43. La empresa cuenta con sistemas de control para medir y evaluar sus procesos.	4.07	1.03	0.81	.82
44. La empresa promueve las buenas prácticas para mejorar la seguridad e higiene laboral.	4.12	1.04	0.79	.78
37. La empresa gestiona adecuadamente los recursos para la venta.	3.87	1.06	0.79	.64
36. La empresa tiene ventajas competitivas para enfrentar a los competidores.	4.04	1.05	0.79	.73
49. La empresa realiza innovaciones tecnológicas para mantener la fidelidad de sus clientes.	3.98	1.23	0.79	.67
50. La empresa cuenta con sistemas informáticos que simplifican sus procesos.	3.83	1.03	0.76	.62
30. La empresa tiene estrategias para elevar las ventas.	4.00	1.08	0.76	.81
32. La empresa se enfoca en el uso de innovación tecnológica para mejorar sus servicios y productos.	4.00	1.06	0.75	.71
38. La empresa promueve el bienestar social al generar fuentes de empleo.	4.25	0.90	0.73	.58
45. La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad mediante las normas ISO (Calidad Total).	4.05	1.08	0.73	.73
42. La necesidad de estrategias de competitividad se genera para acceso a nuevos mercados.	3.82	0.99	0.68	.84
33. La empresa promueve sus servicios y productos con las empresas (públicas y privadas) para obtener contratos.	3.59	1.07	0.67	.52
48. La empresa utiliza Redes Sociales con la finalidad de impulsar las ventas (Facebook, Twitter, etc.).	4.30	0.87	0.65	.43
40. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el riesgo de perder clientes.	3.88	0.99	0.64	.65
29. La empresa utiliza la mercadotecnia y publicidad para dar a conocer sus servicios y productos.	4.10	1.06	0.63	.52
28. La empresa tiene políticas de diferenciación en el servicio.	4.10	0.98	0.58	.50
41. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el incremento en el nivel del costo de operación.	3.74	0.93	0.50	.53
27. La empresa se destaca por ofrecer mejores precios que la competencia.	3.61	0.94	0.24	.32
% de varianza total explicada=53.61				

*Nota.* N= 102, KMO= .92,  $\chi^2=2150.00$ ,  $gl=276$ ,  $p< .000$ ,  $|A|=7.40 E-11$ ,  $h^2=$  Comunalidad,  $\bar{x}=$  media,  $s=$  desviación estándar. Método de extracción: análisis de máxima verosimilitud con rotación oblimin directo.

## **Apéndice K**

### *Cédula de evaluación de expertos*

#### **Cédula de evaluación de Expertos**

Distinguido juez, considerando su formación académica y experiencia, solicitamos su apoyo para el evaluar el instrumento: cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

Sus aportaciones permitirán establecer la validez de contenido, respecto a las variables del instrumento, para ser posteriormente administrado y obtener resultados que aporten información al conocimiento en las áreas económico-administrativas. De antemano se agradece su colaboración en el desarrollo de la investigación.

Favor de completar los siguientes datos:

Nombre completo del experto: \_\_\_\_\_

Grado académico: \_\_\_\_\_

Institución o empresa: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Encuestados: Investigadores y académicos con experiencia en el estudio de las variables, además de empresarios expertos en el sector gasolinero.

#### ***Objetivos de la investigación***

*Objetivo general:* Evaluar el desempeño organizacional y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco, con relación al grado de aplicación de la administración estratégica.

*Objetivos específicos:*

1. Evaluar el desempeño organizacional de las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.
2. Identificar el grado de aplicación de la administración estratégica en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.
3. Medir la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.
4. Determinar la relación entre desempeño organizacional, administración estratégica, innovación tecnológica, calidad en el servicio y competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.

A continuación, se presenta la tabla de indicadores:

**Apéndice K**

*Cédula de evaluación de expertos (Continuación)*

**Indicadores para evaluar el instrumento por la técnica juicio de expertos**

<b>Categoría</b>	<b>Calificación</b>	<b>Indicadores</b>
<p><b>Suficiencia:</b> Los ítems pertenecen a una misma dimensión y son suficientes para obtener la medición.</p> <p><b>Claridad:</b> Los ítems se comprenden fácilmente, ya que tienen un orden lógico, con sintaxis y semántica correctas.</p> <p><b>Coherencia:</b> Los ítems tienen relación con la dimensión que se desea medir.</p> <p><b>Relevancia:</b> Los ítems tienen suficiente relevancia para que se incluyan en el cuestionario.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cumple con el criterio</li> <li>2. Bajo Nivel</li> <li>3. Moderado nivel</li> <li>4. Alto nivel</li> </ol>	<p><b>Suficiencia:</b>                      Los ítems no son suficientes para medir la dimensión.                      Los ítems miden parcialmente la dimensión.                      Los ítems miden solo aspectos fundamentales de la dimensión.                      Los ítems son suficientes para medir en su totalidad la dimensión.</p> <p><b>Claridad:</b>                      Los ítems no son claros.                      Los ítems requieren de varios ajustes para que tengan un orden lógico y palabras simples.                      Los ítems requieren de ajustes mínimos para medir la dimensión.                      Los ítems son suficientemente claros, ya que tienen semántica y sintaxis correcta.</p> <p><b>Coherencia:</b>                      Los ítems no se relacionan con la dimensión a medir.                      Los ítems se relacionan con la idea principal de la dimensión.                      Los ítems tienen una relación moderada con la dimensión que está midiendo.                      Los ítems se relacionan totalmente con la dimensión que están midiendo.</p> <p><b>Relevancia:</b>                      Los ítems se pueden eliminar sin afectar la medición de la dimensión.                      Los ítems tienen relevancia, aunque hay duplicidad en algunos.                      Los ítems tienen una relevancia moderada.                      Los ítems son suficientemente relevantes para incluirse.</p>

## Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco

143

### Apéndice K

*Cédula de evaluación de expertos (Continuación)*

**Evaluación por expertos del Instrumento: Cuestionario para medir el desempeño organizacional, la administración estratégica y la competitividad en las estaciones de servicio de gasolina en Tabasco.**

**Objetivo:** Establecer la validez de contenido del cuestionario diseñado para medir las variables de desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad, a través de la técnica de juicio de expertos.

<b>Variable Desempeño organizacional</b>							
Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Es el resultado de buenas prácticas en las organizaciones, y de la correcta aplicación de la administración estratégica, lo cual permite alcanzar un estado de bienestar y estabilidad en las mismas, y es posible medirse a través de indicadores de desempeño. (Espinoza et al. 2021; Río-Cortina et al., 2022; Valencia, 2013; Miranda-Torrez, 2015; Cuesta et al., 2018, Miranda-Torrez, 2021; y Bravo et al., 2020).	Compromiso organizacional	1. Estoy orgulloso de decir a los demás que formo parte de esta empresa.					
		2. Considero que mis valores y los de la empresa son muy similares.					
		3. Esta empresa realmente me inspira a brindar mi mejor desempeño.					
		4. Considero que mi trabajo contribuye al logro de los objetivos empresariales.					
	Liderazgo	5. Mi jefe toma decisiones congruentes y equilibradas.					
		6. Mi jefe dirige a todos los grupos de trabajo hacia el logro de los objetivos de la empresa.					
		7. Las decisiones tomadas por el gerente transmiten confianza y seguridad.					
		8. Mi jefe nos brinda el ejemplo de cómo hacer las cosas de forma correcta, en términos de ética.					
		9. Mi jefe tiene en cuenta los intereses de los empleados.					
	Gestión del Talento Humano	10. En la organización se realiza capacitación acorde a las necesidades del puesto de trabajo.					
		11. En la empresa se han desarrollado criterios adecuados para medir el desempeño de los trabajadores.					
		12. En la empresa existe un sistema de compensación y de reconocimiento basado en el desempeño.					
		13. En la empresa se ha establecido y se difunde el manual de funciones.					
<b>Calificación promedio para Desempeño Organizacional:</b>							
<b>Observaciones:</b>							

## Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco

144

### Apéndice K

*Cédula de evaluación de expertos (Continuación)*

<b>Variable Administración estratégica</b>							
Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
<p>Es un proceso que implica la planificación estratégica (análisis interno y externo) para la obtención de un diagnóstico organizacional; la formulación, implantación y evaluación de las estrategias; y un adecuado control estratégico (Urbano, 2019; Espejel et al. 2017; y Guillén, 2022).</p>	Formulación de la estrategia	14. La empresa cuenta con la declaración de su misión, visión, filosofía y valores.					
		15. La empresa analiza periódicamente sus amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades (FODA).					
		16. La empresa tiene claramente establecidos los objetivos de corto, mediano y largo plazo.					
		17. La empresa cuenta con estrategias acordes a sus diferentes áreas o departamentos.					
	Implementación de la estrategia	18. La empresa invierte en sistemas de investigación y desarrollo.					
		19. La empresa cuenta con una estructura organizacional definida y documentada (organigrama, manual de organización, descripción de puestos, etc.).					
		20. La empresa cuenta con políticas, programas y presupuestos para el logro de los objetivos.					
		21. La empresa cuenta con procedimientos claros para la toma de decisiones y la resolución de conflictos.					
		22. La empresa cuenta con una cultura organizacional que apoya el desarrollo de las estrategias y el logro de sus objetivos.					
	Evaluación de la estrategia	23. La empresa identifica claramente sus procesos clave.					
		24. La empresa cuenta con un sistema de información que simplifica sus procesos y está adaptado a sus necesidades actuales.					
		25. La empresa evalúa sus resultados con base en indicadores de desempeño.					
26. La empresa evalúa constantemente las estrategias implementadas para las áreas de la organización.							
<b>Calificación promedio para Administración estratégica:</b>							
<b>Observaciones:</b>							

# Desempeño organizacional, administración estratégica y competitividad en estaciones de servicio de gasolina en Tabasco

## Apéndice K

### Cédula de evaluación de expertos (Continuación)

Variable Competitividad							
Definición conceptual	Dimensiones	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
<p>Es la capacidad de las empresas para afrontar a sus rivales. Es una dinámica que implica una justa rivalidad, en donde se desean alcanzar los objetivos de la forma más ventajosa posible, y considerando múltiples factores que implican desde prácticas administrativas flexibles y adaptativas al contexto, métodos productivos eficientes, desempeño organizacional destacable, y la implementación de innovaciones en cada uno de los procesos, utilizando herramientas tecnológicas actuales. (Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Espejel et al., 2017; y Orellana, 2022).</p>	Calidad en el servicio	27. La empresa se destaca por ofrecer mejores precios que la competencia.					
		28. La empresa tiene políticas de diferenciación en el servicio.					
		29. La empresa utiliza la mercadotecnia y publicidad para dar a conocer sus servicios y productos.					
		30. La empresa tiene estrategias para elevar las ventas.					
		31. La empresa se enfoca en aumentar la calidad de sus servicios y productos.					
		32. La empresa se enfoca en el uso de innovación tecnológica para mejorar sus servicios y productos.					
		33. La empresa promueve sus servicios y productos con las empresas (públicas y privadas) para obtener contratos.					
		34. La empresa proporciona valor agregado en sus servicios y productos.					
		35. La empresa cuenta con programas para mejorar la experiencia del cliente en cada compra.					
	Sostenibilidad de los emprendimientos	36. La empresa tiene ventajas competitivas para enfrentar a los competidores.					
		37. La empresa gestiona adecuadamente los recursos para la venta.					
		38. La empresa promueve el bienestar social al generar fuentes de empleo.					
		39. La empresa adopta prácticas responsables sobre el medio ambiente.					
		40. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el riesgo de perder clientes.					
		41. La necesidad de estrategias de competitividad se genera por el incremento en el nivel del costo de operación.					
		42. La necesidad de estrategias de competitividad se genera para acceso a nuevos mercados.					
		43. La empresa cuenta con sistemas de control para medir y evaluar sus procesos.					
		44. La empresa promueve las buenas prácticas para mejorar la seguridad e higiene laboral.					
	Innovación tecnológica	45. La empresa cuenta con sistemas de gestión de calidad mediante las normas ISO (Calidad Total).					
		46. La empresa utiliza eficientemente los recursos tecnológicos en las estaciones de trabajo.					
		47. La empresa utiliza la tecnología de información y comunicación para el fortalecimiento de las relaciones con clientes y proveedores.					
		48. La empresa utiliza Redes Sociales con la finalidad de impulsar las ventas (Facebook, Twitter, etc.).					
		49. La empresa realiza innovaciones tecnológicas para mantener la fidelidad de sus clientes.					
		50. La empresa cuenta con sistemas informáticos que simplifican sus procesos.					
	<b>Calificación promedio para Competitividad:</b>						
<b>Observaciones:</b>							

*Nota.* Cuestionario adaptado con base en: Bravo et al., 2020; Cuesta et al., 2018, Río-Cortina et al., 2022; Espejel et al., 2017; Espinoza et al., 2021; Guillén, 2022; Huatarongo, 2021; Miranda-Torrez, 2015; Miranda-Torrez, 2021; Mora-Riapira et al., 2015; Orellana, 2022; Urbano, 2019; y Valencia, 2013.