



**“La Cultura Organizacional y la
Competitividad de las empresas
restauranteras y hoteleras del sur de Sonora”**

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
CYNTHIA LIZETH MARTÍNEZ ARAGÓN**

**CIUDAD OBREGÓN, SONORA
JUNIO DE 2020**

DEDICATORIA

Dedico mi proyecto de tesis principalmente a mi familia por guiarme en mi camino, pero principalmente:

A mi padre Jesús Roberto Martínez Haros, por animarme siempre a cumplir mis sueños y metas de vida, por llenarme de amor, siempre creer en mí inclusive cuando yo no lo hice, por apoyarme en todo momento, darme ánimos y aconsejarme en momentos de dudas e incertidumbre.

A mi madre Esperanza Aragón Meras, por brindarme todo su amor y su apoyo incondicional, enseñarme con su ejemplo a ser una mujer determinada que no se rinde y logra lo que se propone. Por llenarme de confianza e instruirme a ser una persona de valores.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a mis padres, por cuidar de mí y guiarme en todo momento, por sus esfuerzos de sacarnos adelante a mí y a mis hermanos, por estar a mi lado en buenos y malos momentos, también por alentarme, aconsejarme y animarme cuando más necesité, por mostrarme con su ejemplo a ser mejor persona y a nunca rendirme.

A mis hermanos Lizbeth Elena y Jesús Roberto, por estar a mi lado y compartir cada momento de su vida conmigo, por confiar en mí y hacerme sentir segura de mí y de lo que estoy haciendo, pero principalmente, por amarme tanto como yo los amo.

A mis sobrinos Santiago y Roberto, quienes a pesar de ser pequeños y sin saberlo, logran subir mis ánimos con sus muestras de cariño, por correr hacia mí con una enorme sonrisa y abrazarme al verme. Por enseñarme a ser mejor tía para ellos y por demostrar que aun siendo dos personitas de corta edad, son fuertes e inteligentes.

A mis compañeros que lograron hacer mi trayecto de maestría más ameno, por sus ocurrencias y risas. Quiero agradecerles por cada viaje y cada momento, por aconsejarme y brindarme su apoyo.

A mi director de tesis, al Dr. Alejandro Arellano González, por sus consejos, por cada asesoría, por siempre estar atento por cualquier medio para esclarecer mis dudas y apoyarme cuando lo necesité.

A todos mis maestros y miembros del núcleo académico de la maestría, quienes con paciencia me compartieron sus conocimientos y me aconsejaron durante las clases, coloquios, ponencias y estancias académicas.

Finalmente, quiero agradecer a Gerardo Morillo, por su apoyo incondicional, por animarme, siempre creer en mí, en mi capacidad, inteligencia y en mis proyectos. Por estar a mi lado en todo momento.

RESUMEN

Hoy en día, el futuro de las organizaciones es incierto, debido a que se encuentran en un entorno complejo y globalizado, por lo cual, las empresas han optado por generar estrategias para hacer frente a sus rivales y lograr posicionarse dentro del mercado. En ese contexto, a pesar de la importancia y sus aportes económicos, sociales, culturales, entre otros, la industria turística no es la excepción, ya que, la competencia en todos los sectores ha ido en aumento y el surgimiento de plataformas digitales ha afectado a este tipo de organizaciones. Además, algunas empresas con cierto tipo de cultura se resisten a los cambios, optando por conservar su forma de trabajar y no arriesgarse, lo cual, no les permite adaptarse y se ven en la necesidad de dejar de operar. Debido a ello, el objetivo de la presente investigación es identificar si existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad de las empresas del sector turístico del sur de Sonora, a través de una investigación cuantitativa, para la generación de aporte empírico de las variables. El diseño del estudio es no experimental con un diseño transeccional correlacional-causal. Se aplicó un instrumento a 136 empresas para estudiar la cultura organizacional y la competitividad a empresas pertenecientes al sector turístico en los municipios de Guaymas, Navojoa y Cajeme, Sonora. Los hallazgos principales, señalan que la cultura predominante es la de mercado, con un total de 44 empresas, lo cual indica que las organizaciones están centradas en cumplir con los objetivos y el logro de resultados. Sin embargo, la cultura de clan fue el único tipo de cultura organizacional que fue posible demostrar que influye en los niveles de competitividad de las empresas. Asimismo, es posible aseverar que los otros tres tipos de cultura se relacionan con la competitividad.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	ii
RESUMEN	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
CAPÍTULO I	7
1.1 Antecedentes	7
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Justificación.....	13
1.4 Objetivo	15
1.5 Hipótesis	15
1.6 Delimitaciones	16
CAPÍTULO II	17
2.1 El sector turístico en el mundo.....	17
2.2 El sector turístico en México	19
2.3 El sector turístico en Sonora	21
2.4 Cultura Organizacional	22
2.4.1 Aspectos históricos de la cultura organizacional	22
2.4.2 Generalidades de la cultura organizacional	23
2.5 Competitividad	27
2.6 Estudios en Europa.....	31
2.7 Estudios de América del Sur.....	33
2.8 Estudios en México.....	34
CAPÍTULO III	36
3.1 Sujetos.....	36
3.2 Materiales	38
3.3 Procedimiento	39
CAPÍTULO IV	43
4.1 Datos demográficos	43
4.2 Resultados.....	46
4.3 Comprobación de hipótesis.....	49
4.4 Discusión	50

CAPITULO V	54
5.1 Conclusiones	54
5.2 Recomendaciones	55
APÉNDICES.....	57
REFERENCIAS.....	61

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Conceptualización de cultura organizacional
- Tabla 2. Niveles de competitividad sistémica
- Tabla 3. Índice de competitividad global
- Tabla 4. Instrumento
- Tabla 5. Distribución de instrumentos
- Tabla 6. Estructura del instrumento
- Tabla 7. Confiabilidad
- Tabla 8. Resultados de la Prueba Kolmogorov-Smirnov para una muestra
- Tabla 9. Información de establecimientos participantes
- Tabla 10. Información del encuestado
- Tabla 11. Sexo y Escolaridad de los participantes
- Tabla 12. Cultura predominante
- Tabla 13. Tipo de cultura y niveles de competitividad
- Tabla 14. Prueba Análisis de Varianza ANOVA de un factor
- Tabla 15. Método post hoc Games-Howell

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

Debido a la globalización y a los cambios acelerados del entorno, las organizaciones han optado por enfocarse al estudio del factor humano para lograr ser competentes y permanecer dentro del mercado, especificando la cultura organizacional como un elemento importante para generar ventajas competitivas en las empresas, sin embargo, en ocasiones la cultura puede obstaculizar la competitividad.

1.1 Antecedentes

Con respecto a la cultura organizacional, Pettigrew (1979) alude que es el sistema de significados aceptados por un grupo de personas en un tiempo determinado, con símbolos, lenguaje, creencias e ideologías, los cuales se relacionan con los problemas de integración, control y compromiso. Además, para que las personas puedan trabajar, deben de conocer su entorno para actuar y reaccionar de forma adecuada, aludiendo que el ser humano crea cultura y viceversa.

En cambio, Schein (1984) menciona que la cultura es una de las opciones más apropiada para estudiar a las organizaciones, debido a que es considerada como una propiedad intangible de la misma que ha sido aprendida a lo largo del tiempo y se enseña a los nuevos miembros. Siendo así, la cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos de un grupo para solucionar problemas de adaptación.

Por otro lado, la conceptualización de la competitividad surge aproximadamente en los años ochenta, la cual se define como la habilidad para competir y poder permanecer dentro del mercado. Además, la competitividad de un país se considera como la capacidad de crear, fabricar y comercializar productos en mercados de otros países (Alic, 1987; Tamames, 1988).

Gracias a la globalización, desde finales del siglo pasado se han generado mercados cada vez más competitivos, donde se comercializan internacionalmente sus productos y servicios. Sin embargo, inicialmente el concepto de competitividad se caracterizaba en términos únicamente económicos, posteriormente, la definición adquiere elementos más específicos y representativos como: tecnológicos, productivos y de organización, debido a las nuevas tendencias y a los cambios que se fueron presentado (Rojas & Sepúlveda, 1999).

A pesar de existir diferentes definiciones sobre competitividad, en su mayoría se tiene como propósito el conquistar y no sólo mantenerse, sino también aumentar su participación en el mercado. Además, los conceptos pueden variar y centrarse en diferentes puntos de vista: económicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales (Müller, 1995).

Para que un país sea considerado competente, Porter (1990) menciona que se requiere la capacidad de adaptación e innovación de las industrias. Además, indica que las empresas generan una ventaja ante su competencia gracias a las personas que se encuentran trabajando en ella, y que para generar el éxito competitivo, es importante las diferencias de valores, creencias, culturas y economía de las naciones.

Dada su importancia, se ha estudiado la cultura organizacional relacionándola con diferentes variables como el clima organizacional. En estas investigaciones empíricas se ha identificado que las variables están relacionadas y tienen influencia, además de ser relevantes para el bienestar de los empleados y el compromiso organizacional, en distintas organizaciones: médicas, empresas de telecomunicaciones, industriales, entre otras (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009; Hamui-Sutton, Vives-Varela, Gutiérrez-Barreto, Castro-Ramírez, Lavalle-Montalvo & Sánchez-Mendiola, 2014; Guillén, 2008).

Otras investigaciones reportan que existe una relación y un impacto relevante entre la cultura organizacional y los diferentes tipos de liderazgo (sobresaliendo el transformacional), así como la eficacia de las empresas, resultando que la cultura organizacional puede ser considerada como un modulador sobre los estilos de liderazgo (Mendoza & Ortiz, 2006; Vázquez, 2016; Castro & Nader, 2004; Amador, 2001).

De la misma manera, se han abordado investigaciones empíricas con otras variables y en distintos sectores para analizar la importancia y su relación con otros estudios, como: el clima organizacional y el liderazgo, de igual manera, la satisfacción laboral es considerada como un factor de impacto referente a la cultura organizacional (Gálvez-Ruiz, Grimaldi-Puyana, Sánchez-Oliver, Fernández-Gavira & García-Fernández, 2017; González & Parra; 2008).

Por otro lado, la competitividad se ha estudiado desde diferentes perspectivas, resaltando la importancia de la productividad, es decir, se han identificado problemas y áreas de oportunidad en procesos que evitan el crecimiento y capacidad de competir de empresas de cualquier giro, así como: familiares, organizaciones de educación, industriales, entre otros (Romero, 2006; Ayala, 2012; Katz & Stumpo, 2001).

De igual manera, esta variable se ha estudiado relacionada con la innovación, la cual se ha identificado como un elemento fundamental para la competitividad, es decir, al momento de invertir en innovación, se puede lograr un aumento significativo en la competitividad de la organización de diferentes sectores, principalmente en micro, pequeñas y medianas empresas (Martínez, Charterina & Araujo, 2010; Arredondo-Trapero, Vázquez-Parra & de la Garza, 2016; García, Blasco & Serrano, 2005)

De igual manera, la competitividad ha sido abordada con gran cantidad de variables, como el marketing, calidad, globalización, educación, entre otros. Sin embargo, la planeación estratégica es uno de los principales temas a debatir por su impacto en el desempeño empresarial y la competitividad de diferentes sectores que han ido creciendo (Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina, 2015; Morales & Pech, 2000; Sánchez & Álvarez, 2005).

1.2 Planteamiento del Problema

Las organizaciones se enfrentan a cambios significativos y la competencia en casi todos los sectores va en aumento acelerado, por lo que optan por brindar mayor valor a sus clientes mediante la atención y el estudio del factor humano para permanecer dentro del mercado (Cantillo-Guerrero & Daza-Escorcia, 2011). Es decir, la cultura corporativa puede ser considerada como una herramienta para ser competente (Hitka, Vetráková, Balážová & Danihelová, 2015). Asimismo, es considerada como un activo intangible para la competitividad y las capacidades intangibles involucradas en el capital humano son los factores que generan ventajas competitivas a corto plazo (Fuentes, Osorio & Mungaray, 2016).

Por otro lado, algunas pequeñas empresas no logran desarrollarse de manera óptima, ya que no toman en consideración temáticas esenciales como la competitividad empresarial (Mortimore & Peres, 2001). Aunado a ello, existen organizaciones que se resisten a los cambios, prefiriendo conservar su forma de operar para no arriesgarse, dada estas circunstancias, en ocasiones al no adaptarse, cierran. Para que las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) puedan ser competitivas y sobrevivir

dentro del mercado, deben de ser flexibles para ajustar y adecuar sus estrategias, procesos, estructura organizacional, así como adaptarse a su entorno (Ballina, 2015).

Para que una empresa sea competitiva, debe considerar elementos difíciles de imitar, se habla de planeación estratégica, innovación, productividad, entre otros, sin embargo, en investigaciones empíricas la cultura organizacional es analizada de forma aislada (Naranjo-Valencia, Jiménez & Sanz-Valle, 2012) o simplemente se hace mención que es una variable que determina la competitividad (Hernández, Mendoza & González, 2008). Además, una empresa competitiva no depende únicamente de recursos tangibles e intelectuales, sino que depende principalmente del aprendizaje y su cultura organizacional (Dumitrașcu & Arabela, 2014).

Las organizaciones se encuentran en un entorno complejo, en dónde resulta necesario hacer frente a los competidores para subsistir, donde el turismo no es la excepción, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018), el turismo es un sector de gran importancia debido a que en el 2016 favoreció con el 8.7 % al PIB de la economía nacional, de los cuales se destacan los servicios de alojamiento, transporte y restauranteros. Obteniendo por consecuencia 2.3 millones de empleos relacionados con producir bienes y servicios del sector, es decir el 5.9 % de empleos generados en México.

Aunado a lo anterior, el turismo se ha consolidado como un sector benéfico para la economía mexicana, sin embargo, con el paso del tiempo, han sucedido grandes acontecimientos, cambios y se han generado áreas de oportunidad en el sector turístico, según Lillo y Sevilla (2007) ha surgido la necesidad de estudiar a las personas pertenecientes a una organización, sus formas de trabajar y brindar servicio como un aspecto clave que permite crear estrategias en los servicios turísticos para generar competitividad en las empresas del sector; asimismo aseguran que cada vez resulta más complicado satisfacer la demanda turística, por la calidad del servicio esperado y los precios competitivos de productos que se ofrecen en el sector.

Dentro de los cambios mencionados anteriormente, se resalta la contingencia sanitaria actual del Covid-19, se espera en el peor de los escenarios una disminución de visitantes internacionales del 73 % y el 64 % visitantes locales [World Travel & Tourism Council (WTTC), 2020a]. Impactando directamente a este tipo de organizaciones, obligándolas a realizar estudios de futuros escenarios del sector, para permanecer en el mercado y posteriormente hacer frente a sus competidores.

Por otro lado, según la Organización Mundial del Comercio (por sus siglas en inglés: OMC, 2018), la competencia en el sector turístico ha ido en aumento a lo largo del tiempo, debido a que empresas como *Airbnb*, *Uber* y *Uber Eats* han acaparado el mercado, por los beneficios ambientales por su uso compartido para aprovechar los recursos, en comparación de las grandes empresas. De igual manera, dichas plataformas en línea disminuyen significativamente los costos de transacción, costos de búsqueda de socios y de comunicación, ya que la tecnología ha colaborado que los bienes sean compartidos y económico de que tipo y en que dimensiones, generando beneficios de rentabilidad. Según Zervas, Proserpio y Byers (2017) en el caso de *Airbnb*, el aumento del 1 % de casas o departamentos en Texas, resulta una disminución del 0.05 % en los ingresos hoteleros. Dichas aplicaciones permiten una economía colaborativa, lo cual, genera oportunidades para algunos comercios de servicios y crea amenazas para grandes empresas turísticas.

Tal es el caso de la industria restaurantera que conforme a Becerra, Cortes y Bravo (2014), es un sector que se ha visto afectado negativamente, ya que están propensos a situaciones específicas y ha ido creciendo rápidamente, lo cual, ha propiciado el cierre de algunos negocios que no han logrado adaptarse, es decir, este tipo de organización necesita de un sistema de valores para realizar sus actividades acordes a sus necesidades, que, mediante estrategias, favorezca la competitividad. Por lo tanto, Abdullah, Shamsuddin, Wahab y Hamid (2013) sugieren que la temática de cultura organizacional sea tomada en consideración en los programas de desarrollo para directivos y así lograr la permanencia y competitividad empresarial.

La evolución constante del turismo, ha permitido que variables exógenas como los diferentes tipos de recursos turísticos, factores físicos y ambientales, la política, los cambios en la demanda, la economía de las naciones, la sociedad, entre otros, han afectado al turismo exponencialmente (Tirado-Ballesteros, 2017). Asimismo, la emergencia sanitaria del Covid-19, ha perjudicado a millones de organizaciones del sector, ya que se encuentran totalmente paralizadas. Sin embargo, acorde a Adamuz (2020), existe un interés fuerte por viajar y en su momento, las personas podrán exigir y decidir con qué empresa prefiere viajar, es decir, deberá decidir la aerolínea, hotel, los restaurantes y agencias de viajes que ofrezcan mejores servicios a precios más accesibles.

Finalmente, el modelo de Valores de Competencias de Cameron & Quinn (1999) indica que dentro de cada organización se encuentran cuatro tipos de cultura organizacional sin embargo, uno es el que predomina: tipo clan, donde los miembros de la organización comparten mucho entre sí y se caracterizan por relacionarse como una familia unida; la tipo adhocrática, suele ser un lugar dinámico para trabajar, donde las personas suelen ser emprendedoras; en cambio el tipo jerárquica, es un lugar más estructurado con políticas y reglas establecidas para trabajar; finalmente, la cultura de mercado suele estar enfocada en el logro de resultados.

Considerando los fundamentos anteriores, surge la interrogante ¿Existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras del sur de Sonora?

1.3 Justificación

Primeramente, la competitividad empresarial según Flak y Glód (2015) ha tomado gran relevancia para puestos gerenciales y directivos pertenecientes a una organización. Debido a que, acorde a Landa y Arriaga (2017) es un elemento que previene algunos inconvenientes relacionados con los competidores y el entorno, además de proliferar el desarrollo de las empresas. Asimismo, Kožená y Chládek (2012) consideran que el

analizar la competitividad es fundamental para el crecimiento empresarial, mejorar el desempeño y posibilita la generación de herramientas de gestión estratégica.

Por otro lado, el propósito de estudiar la cultura surge para comprender las maneras de trabajar y desarrollarse en el área de trabajo, además de poder intervenir en las organizaciones para establecer formas de actuar a las mismas. De igual manera, la cultura organizacional puede considerarse como un generador de ventajas competitivas, por su capacidad de crear valores y creencias que beneficien dentro de la misma (Rodríguez, 2009).

A lo largo del tiempo, se ha tomado relevancia a diferentes elementos para generar ventajas competitivas dentro de las organizaciones, Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2012), resaltan la cultura organizativa como factor determinante en las organizaciones, se considera útil hoy en día, por su fuente de ventaja competitiva, que ha generado un punto de interés para llevar a cabo investigaciones.

En la actualidad, según Sánchez (2017) los recursos intangibles se han vuelto un aspecto vital para las organizaciones, debido a que propicia el desarrollo empresarial, la eficiencia y la creación de ventaja competitiva, asimismo, se destaca la cultura organizacional dentro de estos recursos, la cual, beneficia al crecimiento empresarial al permitir que los miembros de la organización se adapten y reaccionen de manera óptima ante diferentes sucesos. Asimismo, Gálves y García (2011) hacen mención que la cultura organizacional es un aspecto útil para los empresarios y las organizaciones para lograr ser competentes.

Finalmente, se pretende realizar el estudio, para generar conocimiento empírico sobre la importancia de la cultura organizacional y su relación con la competitividad de las empresas del sector turístico, específicamente en empresas hoteleras y restauranteras del sur de Sonora, ya que existen estudios en el sector, sin embargo, no las hay de ambas variables.

1.4 Objetivo

Identificar si existen diferencias significativas entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras del sur de Sonora, a través de una investigación cuantitativa, para la generación de aporte empírico de las variables.

1.5 Hipótesis

Después de revisar la literatura e identificar los aspectos importantes sobre las variables, se identificó, que según Díaz (2008) ambas variables están relacionadas, debido a que la cultura organizacional es un factor determinante para que las empresas logren ser competentes, o bien, en ocasiones, es considerada como una ventaja competitiva.

De igual manera, Villareal, Gómez y Villareal (2014) identifican que existe relación entre la cultura organizacional y las estrategias que plantean las empresas para ser competentes dentro del mercado, identificando estadísticamente que entre flexible sea la cultura, más competitivas son las organizaciones. Finalmente, con el propósito de responder la pregunta de investigación se presentan las siguientes hipótesis de investigación y específicas del estudio:

Ho. No existen diferencias significativas entre los cuatro tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad en empresas restauranteras y hoteleras del sur de Sonora.

Hi. Existen diferencias significativas entre los cuatro tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad en empresas restauranteras y hoteleras del sur de Sonora.

1.6 Delimitaciones

Se estudiará la cultura organizacional y la competitividad a nivel empresa en el sector turístico debido a que ha tomado gran relevancia por sus aportaciones, aplicándose a empresas turísticas (específicamente restaurantes y hoteles) pertenecientes a servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas ubicadas en los municipios de Navojoa, Cajeme y Guaymas que pertenecen al Estado de Sonora.

CAPÍTULO II MARCO DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente, la competitividad ha obtenido mayor protagonismo en los estudios de diferentes sectores, ya no sólo considerando únicamente aspectos de productividad, eficiencia y económicos como se hacía con anterioridad, sino que, debido a los intereses organizacionales han ido evolucionando, se han incorporado otros aspectos humanistas, resaltando entre ellos variables como la cultura organizacional para esclarecer las formas de trabajar de las personas y brindar servicios de valor para los clientes. En el presente capítulo, se analiza el sector turístico en el mundo, en México y en Sonora. De igual forma, aspectos relacionados con las variables de cultura organizacional y competitividad empresarial, desde sus inicios, conceptos, modelos e investigaciones empíricas.

2.1 El sector turístico en el mundo

Dentro de los principales destinos turísticos en el mundo, se puede clasificar de dos formas: acorde a los ingresos de divisas o por el número de visitantes. En el año 2017, en ambas clasificaciones, se encuentra Estados Unidos, Francia y España liderando con gran ventaja los primeros lugares. Asimismo, Forbes México (2019) enlista 12 destinos turísticos en tendencia, para visitar: 1) Melbourne, Australia, 2) Bogotá, Colombia, 3) Beijín, China, 4) Chetumal, México, 5) Dublín, Irlanda, 6) Reikiavik,

Islandia, 7) Punta Cana, República Dominicana, 8) Bali, Indonesia, 9) Atenas, Grecia, 10) Austin, Estados Unidos, 11) Cuzco, Perú, y 12) Mérida, México.

Dada la relevancia del sector, las empresas turísticas han sido punto de interés dentro de la literatura, en variables como motivación empresarial en el turismo y la hospitalidad brindada dentro de los negocios. Considerando que, al aumentar la vida empresarial de un destino, se generan oportunidades para otras empresas locales, beneficiando a la sociedad, cuidando los patrimonios culturales y naturales, mediante la conservación del medio ambiente, además, tomando en consideración que los cambios en la demanda turística no solo afectan a la industria del turismo, sino que también afectan indirectamente otros sectores (Wang, Hung & Huang, 2019; Li, Liu & Song, 2019).

Asimismo, el turismo es una gran fuente de empleos y de oportunidades para emprender negocios, especialmente en MIPyMEs. Por ejemplo, los servicios de alojamiento, cafés, bares, restaurantes y agencias de viaje son las empresas turísticas más representativas en China, específicamente en ciudades con patrimonio cultural e histórico como Lijiang, Dali y Fenghuang por su gran popularidad para los turistas, por ejemplo, Lijiang tuvo un total de 35.19 millones de turistas en el año 2016, lo cual, mostró la importancia de las empresas turísticas dentro del continente asiático (Wang, Hung & Huang, 2019).

Por otro lado, en Egipto el turismo es pieza clave para su crecimiento económico y generador de divisas, es decir, es una fuente de empleos y beneficia a las empresas que estén relacionadas con el turismo ya sea de manera indirecta o directamente. Si bien, en ocasiones se hace mención de aspectos negativos sobre las empresas del sector, en Egipto por el contrario ha adquirido aspectos positivos dentro de la economía, la generación de empleos, recibiendo alrededor de 14.7 millones de turistas, sin embargo, en los últimos años se ha registrado una disminución de un 5 % aproximadamente de visitantes (Elbaz & Haddoud, 2017).

A su vez, España se encuentra entre los diez principales destinos a nivel mundial, el turismo es el segundo sector más importante para la economía española, ya que aporta aproximadamente el 14 % del PIB, lo cual, favorece alrededor de 2,6 millones de empleos, es decir, uno de cada cuatro nuevos empleos fueron creados por empresas relacionadas con viajes y turismo durante los últimos cinco años (WTTC, 2020b).

Con respecto al continente americano, el turismo es uno de los principales sectores que aportan a la economía de los Estados Unidos, ya que brindan calidad en los servicios y productos turísticos que atraen a millones de visitantes internacionales cada año, por sus múltiples sitios históricos, parques temáticos y de entretenimiento, atracciones y actividades recreativas, hospitales y centros de salud, además de los diversos centros comerciales que atraen a visitantes a realizar sus compras (Aratuo & Etienne, 2019).

Sin embargo, dada la afectación económica que generaron las acciones para disminuir la propagación del virus Covid-19 (cierre de fronteras, vuelos cancelados, prohibición para viajar, entre otras), se espera que los turistas nacionales que viajan por carretera, ayuden a rescatar la economía del sector, se espera una recuperación del 50 % del mercado nacional. La nueva normalidad para viajar, obligará a las personas a hacerlo de forma diferente y sensible, ya que evitarán procesos globales para evitar ponerse en riesgo (Forbes, 2020a). Dada las circunstancias mencionadas anteriormente las empresas hoteleras y restauranteras deberán concientizarse sobre la importancia de la cultura organizacional y de sus formas de trabajar, para lograr hacer frente a sus competidores y posicionarse ante la crisis que se prevé.

2.2 El sector turístico en México

En el año 2017 México se posicionó en el número 6 a nivel mundial en la clasificación por llegada de turistas con un total de 39.3 millones de visitantes, siendo Francia el primer lugar con 86.9 millones, [Secretaría de Turismo (SECTUR), 2018]. Lo cual, muestra la relevancia del sector para el país, según el Foro Económico Mundial (2018)

en los años 2013-2014 obtuvo un incremento de aproximadamente tres millones de visitantes en el país. Además, México ascendió del lugar número quince al sexto en el ranking de países más visitados a nivel mundial, gracias a diferentes programas e iniciativas para su impulso, a pesar de la inseguridad de algunas zonas turísticas, brindando numerosas áreas de oportunidad para el desarrollo de las empresas del sector.

Con respecto al ranking de competitividad turística, en el año 2015 México se encontraba en el lugar 30, sin embargo, en el año 2017, subió al lugar 22, por la importancia que se le ha dado hoy en día. Asimismo, el turismo es considerado por la SECTUR (2017) como una de las actividades más representativas en México, por sus aportes a la cultura, sociedad, economía del país y a la generación de empleos, por ejemplo, en el año 2018 según la SECTUR (2019) los empleos en el sector aumentaron en un 2.3 %, es decir, un total de 92 mil 180 en comparación al año anterior.

En los últimos años el gobierno mexicano ha implementado estrategias para proliferar el desarrollo del sector turístico por sus beneficios en los diferentes estados de la república, tal el caso de Oaxaca que es considerado como uno de los principales destinos nacional e internacional, por el número de turistas que visitan el lugar, que a pesar de ser pequeño, en él se encuentran atracciones significativas para visitantes locales y extranjeros (Rubio, 2017).

Aunado a lo anterior, uno de los beneficios mencionados es la contribución del PIB Turístico al PIB Nacional, en el año 2015, México sobresale de algunos países, debido a que alcanzó un 8.7%, indicador superior al de Austria con un 7.1% y Nueva Zelanda con el 4.9%, aunque se queda por debajo de España que obtuvo un 10.9%, lo cual, indica que no existe gran diferencia y que México ha aumentado su competitividad gracias a las contribuciones de empresas prestadoras de servicios de alojamiento, de transportes, establecimientos de alimentos y bebidas, así como la venta de recuerdos y artesanías (SECTUR, 2017).

Sin embargo, la industria del turismo en la actualidad se encuentra en crisis por causa de la pandemia por el Covid-19, al ser uno de los sectores más afectados, según Forbes (2020b), cuando la contingencia sanitaria termine y las personas puedan salir con probabilidades mínimas de ser infectados, se prevé que el turismo futuro será más local, sustentable, apoyándose principalmente de la tecnología y optando por andar en grupo de pocas personas. Lo cual, afectará exponencialmente a grandes industrias y empresas turísticas.

2.3 El sector turístico en Sonora

Sonora es uno de los estados que cuenta con oferta de servicios turísticos, ya que cuenta con 540 hoteles, 1204 restaurantes y cafeterías, 241 bares y centros nocturnos, y 26 guías de turistas. Además de ser uno de los 12 estados que cuentan con centros de convenciones y salones para este propósito en hoteles, creando una distinción entre las 32 entidades federativas. Dentro del estado, la capital de Hermosillo y el municipio de Guaymas, son los lugares más representativos y con mayor número de visitas (SECTUR, 2017), aunque cercano a Navojoa se tiene como destino turístico un pueblo mágico, Álamos.

Como se ha mencionado anteriormente, el turismo se ha logrado consolidar como uno de los sectores económicos más importantes y reconocido por su crecimiento acelerado en México, así como en los diferentes estados y Sonora no es la excepción. Dado lo anterior, es necesario que los organismos privados y gubernamentales trabajen juntos para seguir fomentando el crecimiento del sector en la región. Sonora cuenta con características geográficas, riqueza de recursos culturales y naturales que han sido detonantes para el desarrollo del turismo. Se especifica la hotelería como parte esencial para satisfacer la demanda de los visitantes en la región, lo cual, es fundamental prestar atención y estudiar este tipo de establecimiento para comprender sus formas de trabajar y el entorno del sector (Cruz, Jacobo, Ochoa & Leyva, 2015).

Además, el turismo es considerado como una herramienta para fortalecer destinos, para lograr la sostenibilidad, mediante el aumento de empleos, economía y cuidado

del medio ambiente. Puerto Peñasco, por ejemplo, cuenta con una cantidad de visitantes extranjeros representativa y una gran oferta de hoteles y espacios con servicios adecuados para los visitantes que viajen en automóvil, que en su mayoría provienen de Arizona y California (Enríquez, 2010).

Como se ha ido mencionando anteriormente, el sector turístico es considerado una fuente generadora de empleos y de divisas, entre otros aspectos importantes para las naciones, donde es necesario estudiar el recurso humano y sus distintas formas de trabajar, para brindar servicios de valor para los clientes y poder subsistir dentro de un mercado globalizado. A continuación se presentan generalidades sobre la cultura organizacional y la competitividad, para una mejor comprensión de las variables.

2.4 Cultura Organizacional

2.4.1 Aspectos históricos de la cultura organizacional

Con la administración científica de Taylor los directivos se enfocaban en generar una mayor producción mediante la eficiencia y la búsqueda de actividades que funcionaran sistemáticamente, sin escuchar las necesidades o pensamientos de los obreros, surgiendo la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo con su experimento de la Hawthorne en Western Electric Company en 1926 (Mayo, 1972), cuyo propósito fue el conocer elementos del comportamiento de los individuos para la funcionalidad organizacional.

Posterior a ello, en los años 80's surge la teoría de recursos y capacidades (Barney, 2011), en la cual los recursos se clasificaban en: recursos de capital físico, capital humano y de capital organizacional, donde podrían ser parte importante para las estrategias, o bien, podría ser un impedimento para las mismas, lo cual dependería de su ejecución (Barney, Ketchen & Wright, 1991). Por su parte, Wernerfelt (1984) aludía que un recurso es cualquier cosa que propicie una ventaja o una debilidad en alguna empresa, ya sea tangibles e intangibles, se resalta la cultura organizacional como un activo intangible al ser un elemento esencial para la competitividad de la empresa.

Sobre el estudio de la cultura organizacional, para el año 1979 ya se habían publicado al menos siete artículos de revisión, la temática se popularizó en inicios de los años ochenta (Ouchi & Wilkins, 1985; Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván & Rozo, 2018). Acorde a Ouchi y Wilkins (1985), mencionan que el incremento de documentos y el interés de la temática, fue cuando las comunidades se percataron que las empresas japonesas contaban con resultados y características operativas superiores al resto. Sin embargo, las investigaciones se enfocaron a la estructura formal, lo cual evitó el descubrimiento de las principales diferencias culturales.

La cultura organizacional se ha logrado convertir en parte crucial en todos los aspectos organizacionales, por lo cual han surgido complicaciones sobre la temática en la investigación y educación, al momento de teorizar o llevarlo a la práctica. Sin embargo, a pesar de que en algunas empresas le tomen la atención adecuada, no quiere decir que la cultura no exista en esa organización o no es importante, ya que es necesario destacar que los miembros de la organización trabajan conforme a sus ideologías, pensamientos, significados, creencias, valores, que son socialmente compartidos entre los mismos (Alvesson, 2012).

2.4.2 Generalidades de la cultura organizacional

Con respecto a su conceptualización, Pettigrew (1979) considera que la cultura se genera con respecto a objetivos, mediante los sentimientos y las formas de trabajar con creencias, ideas, mitos y el lenguaje utilizado. Para el estudio de la cultura en las organizaciones, resulta más enriquecedor llevarlo a cabo desde el análisis de los conceptos mencionados anteriormente, es decir, la cultura organizacional se refiere al sistema de significados, los cuales son aceptados e interpretados por cada miembro de un grupo social.

De igual manera, Schein (1988) considera que la cultura organizacional es un paradigma mayor acertado para estudiar los fenómenos organizacionales, debido a que la cultura es un activo intangible que, en su mayoría, no se lleva a cabo de forma

consiente, sin embargo, con el paso del tiempo los miembros la han ido aprendiendo y adaptado. Finalmente, los supuestos son conocidos por ser poderosos y acciones cotidianas en las organizaciones.

Si bien, existen diferentes conceptualizaciones de cultura organizacional (ver Tabla 1), existen autores que son relevantes en la temática, tales como: Schein, Denison, Cameron y Quinn, entre otros. La cultura organizacional surge por la necesidad de que las empresas busquen aumentar su productividad, haciendo referencia a la manera en que los empleados trabajan para el logro de sus objetivos empresariales que suelen estar relacionadas entre sí dentro de una cultura (Pettigrew, 1979; Schettino, 2001).

Tabla 1.

Conceptualización de Cultura Organizacional

Autor	Definición
Pettigrew (1979)	Sistema de significados aceptados y elaborados para un grupo específico en un tiempo establecido, es decir, las formas en la que un grupo de empleados trabaja y las nuevas maneras que adaptan para el logro de objetivos de la organización
Barney (1986)	“Conjunto complejo de valores, creencias, suposiciones y símbolos que definen la forma en que una empresa lleva a cabo sus negocios” (pp.657).
Lau y Ngo (1996)	Un constructo compuesto de elementos que se comparten entre los miembros de la organización, tales como: tradiciones, filosofías, ideologías, valores, suposiciones, normas, comportamientos, entre otros.
Denison (1996)	Un grupo de personas que se sienten identificadas y coinciden entre sí en un lugar de trabajo determinado, en ocasiones se pueden mantener en armonía o en disputas entre la comunidad, según la manera en la que se adapten los miembros.
Ortiz, Daza y Labarcés (2014)	Aspecto intangible de una organización, el cual, crea una distinción ante las demás y no se puede imitar tan fácilmente, siendo así un activo que es posible influir para direccionar a la organización y generar ventajas competitivas que les permita hacer frente ante la competencia.

Fuente. Elaboración propia con base en autores.

Como se puede apreciar en la Tabla 1, la conceptualización de cultura organizacional ha ido evolucionando con el paso de los años. Es importante destacar que esta cultura en una organización no es correcta o incorrecta, simplemente cada una tiene su forma

de realizar sus actividades y cumplir sus objetivos. En general hace referencia a los procesos, formas de actuar, valores, normas entre otros aspectos con lo que los integrantes de la organización trabajan para poder lograr los objetivos, y así generar una mayor eficiencia en los productos y servicios que se ofrecen a los consumidores.

Dentro de los elementos de la cultura organizacional se pueden encontrar: identidad, trabajo en equipo, decisión, control, tolerancia al riesgo, estímulos, tolerancia al conflicto, perfil de los fines o medios y el enfoque de la organización, es decir, si los puestos directivos se enfocan al interior o exterior de la organización. Resulta necesario mencionar que las empresas deben reflexionar y comprender sobre el valor y la importancia de los miembros de la organización, debido a que, si se adaptan adecuadamente, se genera una ventaja competitiva (Ford & Heaton, 2001; Estrada, Pupo, Rodríguez & Cañedo, 2009).

Debido a la importancia de estudiar la variable, han surgido diversas propuestas de modelos como el de Cameron y Quinn (2011), quienes presentan el modelo de los Valores de Competencia (MVC), donde se identifican cuatro cuadrantes, que aluden a los tipos de cultura organizacional (ver Figura 1), de Clan, Adhocracia, Jerarquía y de Mercado.

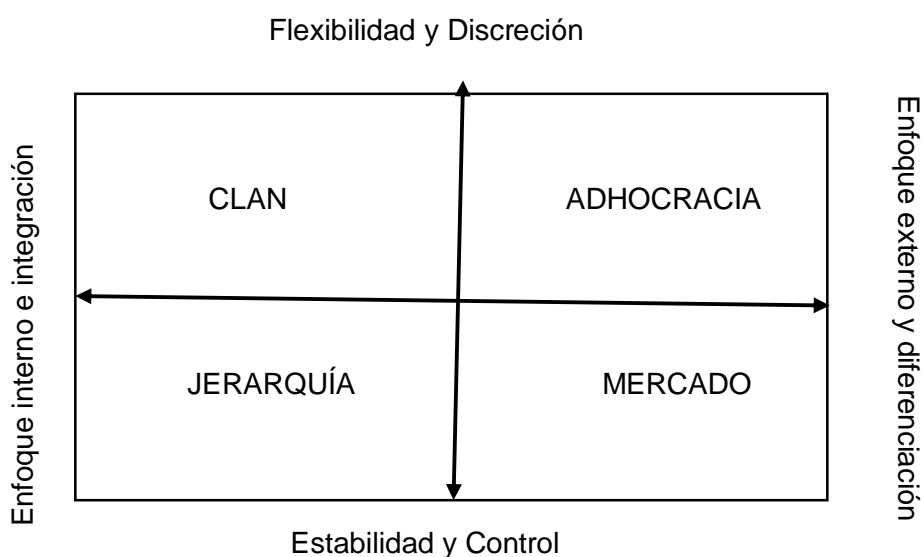


Figura 1. Modelo de Valores de Competencia.

Fuente. Elaboración propia con base en Cameron y Quinn (2011).

Como se puede observar en la Figura 1 se hace una división de la flexibilidad frente a estabilidad y lo interno frente a lo externo, posteriormente se presentan los cuadrantes que identifican los tipos de cultura, los cuales, definen los valores en los que se enfoca y realiza una organización, de igual manera se considera que los cuadros coinciden con los elementos para lograr el éxito y generar una mayor calidad en las organizaciones (Cameron & Quinn, 2011).

Otro modelo representativo es el de Denison y Mishra (1995), quienes proponen cuatro tipos de cultura organizacional que describen como rasgos clasificados en dos cuadrantes. Uno de estos cuadrantes es de la Orientación Externa que se divide en dos: el rasgo de Adaptabilidad donde las organizaciones buscan adecuarse a los cambios del entorno, el rasgo de Misión es el énfasis en la planeación estratégica para establecer hacia donde se dirige la organización.

El otro cuadrante es de Integración interna, donde se encuentra el rasgo de Implicación y Consistencia. El primero se refiere a la participación de los miembros y el segundo hace referencia a la estabilidad dentro de la organización para lograr los objetivos establecidos de la manera adecuada. Por otro lado, el rasgo de Adaptabilidad e Implicación suelen ser flexibles a los cambios, siendo Misión y Consistencia parte de la estabilidad y la dirección (Denison & Mishra, 1995).

Orientación Externa	Adaptabilidad	Misión
	Implicación	Consistencia
Integración Interna	Cambio y Flexibilidad	Estabilidad y Dirección

Figura 2. Rasgos culturales de Cultura Organizacional

Fuente. Elaboración propia con base en Denison y Mishra (1995).

Finalmente, es importante resaltar que existen diferentes modelos para estudiar la cultura dentro de las organizaciones, si bien, no son correcto o incorrectos, simplemente son diferentes enfoques para identificar los supuestos de una organización, lo cual posibilita su caracterización, es decir, conocer la manera en la que trabajan y realizan sus actividades con base a sus creencias, valores e ideologías para el logro de objetivos.

2.5 Competitividad

Dada la importancia de las empresas hoy en día y el mercado globalizado en el que se encuentran, han sido obligadas a innovar tanto en aspectos tangibles como intangibles, para lograr hacer frente a sus rivales. Asimismo, con el paso del tiempo, las estrategias y las formas de trabajar van cambiando para adecuarse a las necesidades y exigencias del mercado (Molina & Ampudia, 2018).

Anteriormente, los precios de mercado era el principal detonante de ventaja competitiva, sin embargo, Lombana y Rozas (2009) mencionan que posteriormente, con las diferentes teorías de comercio, se identificó que lo económico no es el único aspecto a considerar, sino que se debe de tomar en cuenta otros diferenciadores como la calidad, el valor brindado al cliente, monopolios y el acceso a los productos, entre otros, incluso la combinación de estos actores son parte fundamental para que sea posible que las empresas expandan su comercialización de productos y servicios.

Acorde a Aguilera, González y Rodríguez (2011) para que una empresa sea competente, resulta necesario contar con capacidades y acciones superiores a sus rivales, es decir, el contar con algo tangible o intangible que la competencia no pueda imitar o mejorar que sea de valor para sus clientes o *stakeholders* con el propósito de subsistir al entorno globalizado y permanecer o posicionarse mejor dentro del mercado.

Aunado a lo anterior, Martínez, Charterina y Araujo (2010), mencionan que estudiar la competitividad a nivel empresa, resulta complicado por la cantidad de variables que conlleva, sin embargo, en lo que respecta a que las pequeñas y medianas empresas, Aragón y Rubio (2005) aseguran que dependerá de algunos elementos como la capacidad financiera, el uso de la tecnología e innovación, las capacidades de marketing y comercialización, la calidad de productos y servicio que se ofrece, la gestión del talento humano, la capacidad de gestión y toma de decisiones, y finalmente el uso de las TIC's para favorecer a la organización.

Anteriormente, la competitividad se refería a las naciones, su importancia se enfocaba únicamente en la productividad, es decir, generar de manera estratégica bienes y servicios para que una nación pudiera ser competente. Posteriormente, surgen dos niveles de competitividad, el Macro donde se encuentran los países y el nivel Micro donde aparecen las empresas o algunos productos (Porter, 1990; Lombana y Rozas, 2009).

Sin embargo, acorde con Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996) consideran que las naciones que son competitivas, deben contar con cuatro niveles de competitividad sistémica: meta, macro, meso y micro (ver Tabla 2), dada las exigencias del mercado, las empresas deben competir de manera organizada y mediante colaboración de las partes interesadas.

Tabla 2

Niveles de Competitividad Sistémica

Nivel	Principales características
Meta	Se enfoca mayormente en la capacidad social de organización e integración y para la interacción estratégica, así como el aprendizaje, educación y desarrollo de los recursos humanos.
Macro	Estabilización del contexto macroeconómico, mediante el apoyo de reformas políticas, fiscales y monetarias.

Meso	Formación de las estructuras, a través de política tecnológica, ambiental y de infraestructura.
Micro	Intervienen factores para la empresa: gestión estratégica empresarial, innovación, logística y relación con proveedores y usuarios.

Fuente. Elaboración propia con base en Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer (1996).

Como se ha mencionado anteriormente, existen diferentes aspectos para la competitividad. Porter (2008) propone cinco fuerzas competitivas (ver Figura 3), que pueden variar según el sector: el Poder de negociación de los compradores o clientes, el Poder de negociación de los proveedores o vendedores, la Amenaza de nuevos competidores, la Amenaza de productos sustitutos y la Rivalidad entre competidores. Así pues, para hacer un análisis profundo respecto a la competitividad de la organización se requiere información del contexto (presente y futura) que sustente la toma de decisiones estratégica.

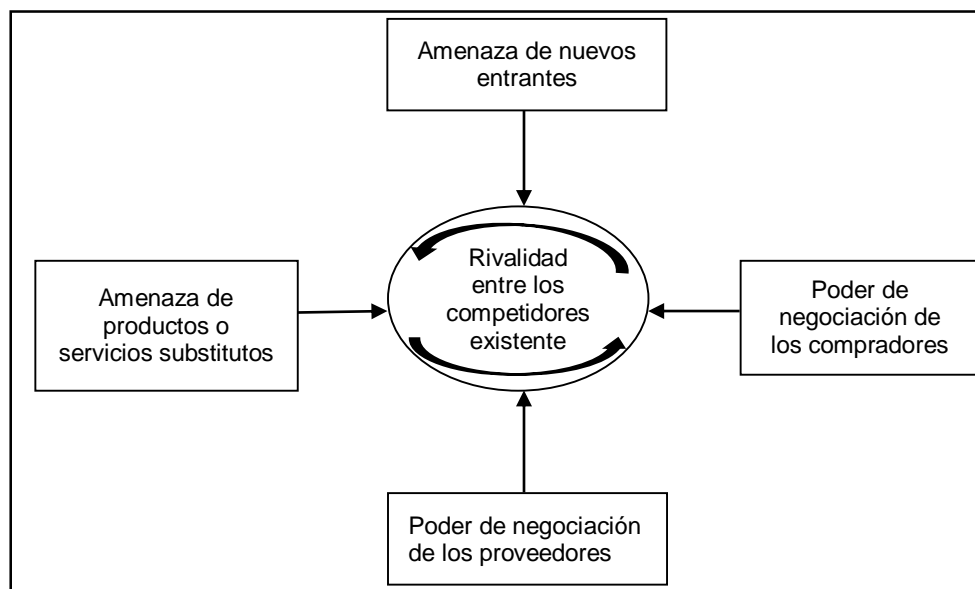


Figura 3. Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.

Fuente. Elaboración propia con base a Porter (2008).

Si bien no hay consenso sobre la conceptualización única de la competitividad, lo cual ha generado cierta confusión y complejidad al momento de presentar definiciones o

intentar medirla (León & Carbajal, 2006; Saavedra, 2012), la competitividad según Foro Económico Mundial (2017) es un conjunto de organismos y ciertos factores que decretan el nivel de productividad de una economía, así como su bienestar. Con respecto a las dimensiones, existen diferentes clasificaciones, sin embargo, a nivel mundial, considera 12 pilares (ver Tabla 3), los cuales, se caracterizan en tres subíndices: Requisitos básicos, mejora de eficiencia y factores de innovación y sofisticación.

Tabla 3.

Índice de Competitividad Global

Subíndices	Pilares
Requisitos básicos	1. Instituciones 2. Infraestructura 3. Entorno macroeconómico 4. Salud y educación primaria
Mejora de eficiencia	5. Educación superior y capacitación 6. Eficiencia de mercado de bienes 7. Eficiencia del mercado laboral 8. Desarrollo del mercado financiero 9. Reparación tecnológica 10. Tamaño del mercado
Factores de innovación y sofisticación	11. Sofisticación empresarial 12. Innovación

Fuente. Elaboración propia con base en Foro Económico Mundial (2017).

Con respecto a la competitividad empresarial, Corona (2002) asegura que depende de diferentes factores o variables que desarrollan e incrementan las áreas de oportunidad de una organización, tales como la innovación, productividad, la tecnología, entre otros. El ser una empresa competente implica tener la habilidad de generar ventajas de capacidades o en recursos para mejorar, y contar con procesos mejores a los de la competencia.

Aunado a lo anterior Saavedra (2012), considera como dimensiones de competitividad, las del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID): Planeación estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión ambiental y Sistemas de información, se razona que es la forma adecuada para medir el nivel de competitividad de una pyme, debido los elementos que abarca.

A su vez, Arellano, Carballo y Ríos (2017) proponen un modelo de arquitectura del desempeño organizacional de una empresa de servicios (ADOES) el cual tiene un enfoque en sistemas, donde se toma en consideración los siguientes elementos que funcionan como parte importante para la competitividad de una organización: factores del ambiente externo, mercado, competidores, procesos clave e inversionistas, donde se identifican los procesos para brindar servicios que sean de valor para los clientes.

Se han identificado gran cantidad de estudios teóricos que destacan la importancia de estudiar la cultura organizacional y la competitividad, de igual manera, se han realizado en menor cantidad estudios empíricos en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de diferentes sectores, identificando la importancia de estudiar las variables de manera empírica con diferentes metodologías.

2.6 Estudios en Europa

Por otro lado, Hitka, Vetráková, Balážová y Danihelová (2015) realizaron una investigación de la cultura como una herramienta para mejorar la competitividad en Eslovaquia, considerando la cultura corporativa como un conjunto de opiniones, sistemas de valores y estándares de comportamientos únicos para cada organización y representa el carácter específico de sus funciones. Identificando que el comportamiento, la interacción y la comprensión del entorno son algunos factores importantes para familiarizarse con la competitividad.

El propósito principal de la investigación es analizar las condiciones de la cultura en una empresa dedicada a la fabricación de muebles para poder proponer un cambio

que armonice el entorno interno (empleados, gerentes) y que proporcione beneficios para el entorno externo (clientes, empresa). El resultado permitió la familiarización y proponer cambios sobre la base de la información obtenida, donde la empresa y su entorno pueden beneficiarse al fortalecer la organización.

Para realizar el diagnóstico se utilizó un cuestionario de Cameron y Quinn (1999), el cual comprende seis áreas con cuatro subáreas. Los encuestados dividieron 100 puntos en cada área entre alternativas individuales de acuerdo con el hecho, cuál de ellas refleja las condiciones actuales. Finalmente, concluyeron que establecer y lograr el éxito no es tarea fácil, sin embargo, se puede aumentar la competitividad a través de los clientes, quienes aprecian la tendencia de la empresa hacia la productividad, las ganancias, los resultados y la calidad de los productos y servicios proporcionados, es el principal interés de la administración de la empresa.

En un estudio Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2012) destacan que la cultura organizativa puede generar una competitividad mediante el apoyo de diferentes variables como la innovación, pero también puede obstaculizarla, en función de los valores y de los comportamientos que potencie. El cual se realizó a 446 empresas españolas con el modelo de valores de competencia de Cameron y Quinn. Obteniendo como resultado que los tipos de cultura tienen gran impacto, resaltando el Adhocrático por su enfoque externo, analizando la flexibilidad, creatividad y la innovación. Los resultados presentan contribución a la literatura al encontrar la relación entre la cultura e innovación para generar competitividad dentro de las organizaciones y tienen implicaciones para la práctica empresarial.

Finalmente, se ha detectado la importancia de los estudios de ambas variables, es decir, el poder analizar la forma de trabajar de los empleados con base a sus creencias, valores y actitudes, para poder brindar mejores productos y servicios, con la posibilidad de ser competitivos, adaptarse y posicionarse en un mercado cada vez más informado y exigente.

2.7 Estudios de América del Sur

Primeramente, en un estudio sobre cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad en Pereira, Colombia, realizado por Restrepo, Antonio y Ladino (2007) en una empresa farmacéutica, donde presentan un modelo que potencialice el talento humano para lograr el éxito empresarial, mediante el redireccionamiento estratégico para identificar procesos, diseños de perfiles y estructuras organizacionales.

Además, se llevó a cabo la validación del grupo actual, de nivel estratégico y táctico, con el fin de evidenciar frente a los perfiles requeridos. Finalmente, encuentran la necesidad de las organizaciones por buscar un mejor posicionamiento, así como la búsqueda de nuevos nichos de mercado. De lo contrario, podría generarse una gran competencia, logrando que el mercado para la empresa disminuya, afectando significativamente sus ingresos, a sus colaboradores y a las partes interesadas.

Por otro lado, en una investigación realizada por Castillo (2016) que tiene por objetivo el identificar la relación de la cultura organizacional y la competitividad en las micros y pequeñas empresas de venta de carnes del distrito de Chimbote, Perú, para la cual se aplicó un cuestionario sobre ambas variables, que consta de 31 preguntas a 48 Micros y pequeñas empresas (Mypes).

En este estudio se encontró que la competitividad empresarial era baja, debido a que las Mypes no están muy relacionadas con las temáticas, sin embargo, conocen bien a sus competidores y buscan la forma de brindar productos y servicios que los diferencien, además de optar por adaptarse a los cambios del mercado y lograr un buen posicionamiento dentro del sector. Asimismo, consideran la cultura organizacional como parte fundamental para ser más competentes a nivel empresarial, mediante el fomento de trabajo en equipo, participación en la solución de problemas, buen ambiente de trabajo.

2.8 Estudios en México

En un estudio de Fuentes, Osorio y Mungaray (2016), donde analizan la relación entre la ventaja competitiva empresarial y los factores externos e internos de la empresa, así como los activos tangibles e intangibles de la microempresa en México, donde dentro de los intangibles se encuentra la cultura organizacional. Sin embargo, empíricamente también se ha constatado la relación entre innovación tecnológica y cultura organizativa con la competitividad empresarial, además de la vinculación entre los activos intangibles y la generación de ventajas competitivas.

Se realiza un análisis econométrico a microempresas del estado de Colima, México con una encuesta que permite encontrar información respecto a recursos productivos, sectores, tipos de actividad, fuerza de trabajo empleada y sus condiciones de ocupación, capacitaciones y programas de apoyo empresarial. La muestra seleccionada tiene 2671 microempresas encuestadas, obteniendo como resultados identificar que las capacidades intangibles involucradas en capital humano como las capacitaciones y el nivel de escolaridad alcanzado por el dueño del negocio, son los factores más importantes generadores de competitividad a corto plazo.

Por otro lado, Díaz (2008) realizó una investigación enfocada en las características de la cultura organizacional de una empresa papelera en Querétaro, México, con el objetivo de encontrar los elementos que integren un modelo de cultura organizacional que pueda convertirse en una ventaja competitiva empresarial. Esto debido a que considera que la cultura pretende que las organizaciones sean competentes, para poder hacer frente a los cambios del entorno turbulento, que es de gran relevancia para las empresas, para generar una capacidad competente.

Estos autores llevaron a cabo la aplicación de entrevistas y cuestionarios a los gerentes y encargados de diferentes áreas de la organización para identificar los rasgos de la cultura organizacional, así como sus estrategias para analizar si son generadoras de ventajas competitivas. Se obtuvo como resultado que la empresa

mexicana si cuenta con estrategias competentes con ciertas características de cultura organizacional que son factores clave para permanecer dentro del mercado

Además, Villareal, Gómez y Villareal (2014) en su investigación de cultura Organizacional y estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México, que tiene como objetivo general analizar la relación de la cultura organizacional y el uso de las estrategias para ser competentes, mediante la aplicación de un cuestionario basado en Cameron y Quinn así como en Porter, entre otros, a un total de 25 empresas, donde se aplicó a 420 gerentes, directores y jefes.

El interés de estos autores en las organizaciones con las variables mencionadas surge debido a que, por los cambios externos, la competitividad y la creación de estrategias adecuadas, son factores importantes a considerar para que las empresas puedan subsistir. Además, identificaron que el éxito de las empresas, en la actualidad depende de su competitividad en el mercado, obteniendo como resultado que la cultura de mercado y la estrategia de costos son las más relevantes o significativas en el estudio, debido a que es donde surgen las estrategias que generan diferenciación ante la competencia. Asimismo encontraron que ambas variables están relacionadas y podrían guiarse para replantear sus procesos y formas de trabajar de una mejor manera.

Finalmente, es posible observar que la industria turística es parte relevante para la generación de empleos y para la economía de los países, por lo cual, surge el interés de investigar aspectos que influyen dentro del mismo para comprender sus formas de trabajar y de actuar ante diferentes situaciones de su entorno. Además, los artículos empíricos muestran una relación entre la cultura organizacional y la competitividad empresarial, asimismo, los artículos teóricos demuestran la existencia de múltiples conceptualizaciones y modelos de ambas variables.

CAPÍTULO III MÉTODO

La presente investigación es cuantitativa, ya que mediante la aplicación de un instrumento confiable previamente validado, se obtuvieron datos relevantes de las empresas estudiadas del sector turístico, que fueron sometidas a un análisis a través de un paquete estadístico de ciencias sociales para interpretar la información con base en la teoría analizada. El diseño del estudio es no experimental debido a que no busca manipular intencionalmente las variables, sólo se pretende observar los fenómenos en su ambiente, con un diseño transeccional correlacional-causal que consiste en recolectar datos en un solo momento, para describir relaciones entre dos o más categorías o variables en un momento determinado (Hernández, Fernández & Baptista, 2018).

3.1 Sujetos

El presente estudio se enfocó a los puestos directivos de empresas con 5 o más empleados del sector turístico del sur de Sonora, específicamente hoteles y restaurantes. Según INEGI DENUE (2018), estas organizaciones pertenecen a la actividad económica de “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” con un total de 508 empresas con 5 o más empleados, ubicadas en los municipios de Navojoa, Guaymas y Cajeme.

Se determinó la muestra mediante un muestreo por conglomerados o de racimos. Se visitó a un total de 215 empresas, donde las personas ocupando los puestos directivos contestaron el instrumento, obteniendo una tasa de respuesta del 64.84 %, es decir, se obtuvo un total de 142 cuestionarios contestados, sin embargo, se eliminaron seis, por no ser contestados correctamente, finalizando el estudio con 136 instrumentos (ver Tabla 4).

Tabla 4.

Instrumentos aplicados por municipio

Municipio	Población	Muestra	Instrumentos aplicados
Navojoa	87	37	38
Guaymas	114	49	27
Cajeme	307	132	71
	508	219	136

Fuente. Elaboración propia.

La distribución de los 136 instrumentos aplicados en los tres municipios (ver Tabla 5) fue acorde al muestreo por conglomerados, para cerciorarse de visitar el número de empresas considerables para el estudio. Por otra parte, es posible observar que existen más establecimientos de alimentos y bebidas, por lo cual, se obtuvo menor cantidad de cuestionarios aplicados en establecimientos de alojamiento temporal.

Tabla 5.

Distribución de instrumentos aplicados por tipo de establecimiento

Tipo de establecimiento	Navojoa	Guaymas	Cajeme
Alimentos y bebidas	30	21	56
Hospedaje	8	6	15
Total	38	27	71

Fuente. Elaboración propia.

3.2 Materiales

Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario dividido en dos secciones: la primera consta de información general de la empresa y el encuestado, y la segunda parte son 81 preguntas (ver tabla 6), basadas en el instrumento *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* de Cameron y Quinn (1999), el cual cuenta con 24 ítems que evalúan cuatro tipos de cultura: clan, mercado, adhocrática y jerárquica. Se utilizó este instrumento, al ser reconocido, aceptado y aplicado en investigaciones internacionales relacionadas con la cultura organizacional.

Tabla 6
Estructura del instrumento

Variable	Dimensiones	Numero de ítems
Cultura Organizacional	Clan	6
	Adhocrática	6
	Mercado	6
	Jerárquica	6
Competitividad	Planeación estratégica	6
	Producción y operaciones	7
	Aseguramiento de la calidad	4
	Comercialización	10
	Contabilidad y finanzas	9
	Recursos humanos	8
	Gestión ambiental	8
	Sistemas de información	6

Fuente. Elaboración propia.

Por otra parte, con respecto a la competitividad, se utilizó la Herramienta MAPA de Competitividad del BID, adaptado por Saavedra (2014) de 89 ítems, sin embargo, después de haber realizado la prueba piloto, se omitieron 32 preguntas, quedando

finalmente conformado por 57 que evalúan las dimensiones: Planeación estratégica, Producción y Operaciones, Aseguramiento de la calidad, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión ambiental y Sistemas de información. Ambos instrumentos utilizan una escala tipo Likert de 5 puntos, que va desde totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo (ver apéndice A).

3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación primeramente se realizó una búsqueda de artículos teóricos y empíricos en bases de datos y revistas científicas reconocidas, tales como: Jstor, Redalyc, Econlit, Emerald, ProQuest, EBSCO, etc. sobre cultura organizacional y competitividad, es decir, aspectos como conceptos, modelos y características generales. Además, se decidió buscar documentos en idioma inglés y español, dándole mayor importancia a artículos en inglés provenientes de revistas con alto impacto. Dentro de las palabras clave para la búsqueda de artículos, se emplearon las siguientes: competitividad, competitividad empresarial, cultura organizacional, empresas turísticas, así como en idioma inglés: *competitiveness*, *business competitiveness*, *organizational culture*, *organisational culture*, *organisational culture* y *tourism companies*.

Posteriormente, se realizó una revisión de estudios empíricos de ambas variables para identificar la metodología y los instrumentos utilizados para analizarlos, después de analizar los cuestionarios con sus preguntas, la operacionalización de variables y sus fundamentos teóricos, se procedió a la selección y adaptación de un cuestionario idóneo para la presente investigación.

Para la selección de sujetos, se consultó la población de los municipios de Navojoa, Cajeme y Guaymas, Sonora en el directorio de empresas del INEGI DENU, donde se obtuvo el número de empresas, así como información relevante sobre las mismas, permitiendo llevar a cabo el cálculo de muestras por conglomerados o estratificados,

identificando el número de empresas que se aplicará el instrumento para realizar el estudio.

Al momento de contar con el instrumento adaptado, se procedió a llevar a cabo una prueba piloto a un total de 20 empresas del sector servicios para validar el instrumento e identificar posibles dificultades del mismo y mejorarlo. Posterior a ello, se decidió eliminar algunas preguntas de la parte de competitividad, debido a que se logró identificar cierta dificultad para responder por parte de los sujetos. Además, se optó por suprimirlas para que el Alfa de Cronbach aumentara, finalizando con un instrumento con 81 cuestiones en total, siendo validadas por un experto.

Después de haber realizado la prueba piloto, se llevó a cabo la aplicación final a las empresas del sector turístico mencionadas anteriormente para la obtención de información. Con los datos recabados en el trabajo de campo, se introdujo la información de las 136 empresas a una base de datos del software estadístico (SPSS), para la aplicación de pruebas necesarias de confiabilidad, y así cerciorase que se obtendrá información válida que represente la realidad de manera objetiva.

Para cerciorarse de tener un instrumento fiable, se llevaron a cabo análisis de confiabilidad (ver Tabla 7). El valor mínimo aceptado de alfa de Cronbach es de 0.700 (Maese, Alvarado-Iniesta, Valles & Báez, 2016), y los instrumentos utilizados en el presente estudio resultaron con alfas superiores a 0.900, manifestando la consistencia del cuestionario, es decir, que existe una relación alta entre las preguntas. Asimismo, cada tipo de cultura obtuvo un alfa mayor a .700, sobresaliendo la cultura jerárquica ante las demás con un alfa de .867.

Tabla 7
Confiabilidad

Variable	Alfa de Cronbach
Cultura Organizacional	0.923
Clan	0.832

Adhocrática	0.785
Mercado	0.791
Jerárquica	0.867
Competitividad	0.954

Fuente. Elaboración propia

Posteriormente, se llevó a cabo la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (ver Tabla 8) a ambas variables, obteniendo resultados superiores a 0.050, indicando que los datos obtenidos son normales. Después se realizó la prueba de homogeneidad de varianzas con la prueba de Levene para igualdad de varianzas, resultando menores a 0.05, indicando que no hay homogeneidad de las varianzas.

Tabla 8

Resultados de la Prueba Kolmogorov-Smirnov para una muestra

	Competitividad	Cultura Organizacional
N	136	136
Z de Kolmogorov-Smirnov	0.972	0.889
Sig. asintót. (bilateral)	0.301*	0.408*

Nota. Elaboración propia. *La distribución de contraste es la normal al ser mayor a 0.050

Una vez realizadas las pruebas de normalidad y homogeneidad, fue posible llevar a cabo el Análisis de Varianza ANOVA de un factor, ya que acorde a Pardo y Ruiz (2002), permite la comparación de tres o más medias grupales, es decir, mide las diferencias existentes entre las medias de una variable independiente categórica de más de dos niveles y una variable dependiente cuantitativa en la que se desea hacer la comparación de grupos (Pérez, 2009). Como variable dependiente se tomaron los niveles de competitividad de las empresas: bajo, medio y alto. Como variable independiente se tomaron los cuatro tipos de cultura organizacional: clan, adhocrática, mercado y jerárquica.

Posterior a la prueba de ANOVA se realizó la prueba de post hoc mediante el método de varianzas no iguales de Games-Howell, para identificar en donde existen las diferencias significativas entre las variables evaluadas. Finalmente, se realizaron las discusiones de los resultados obtenidos con la teoría y con otras investigaciones, asimismo, se llevaron a cabo las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones.

CAPÍTULO IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Posterior a los análisis teóricos y empíricos y a la recopilación de información, se obtuvieron resultados que indican una correlación fuerte entre la cultura organizacional y la competitividad de las empresas. Dicha información es contrastada con otros estudios para encontrar aspectos similares o diferentes a los que se obtuvieron en el presente estudio.

4.1 Datos demográficos

Dentro del primer apartado del cuestionario fue posible recabar datos generales tanto de las organizaciones, como de los participantes. Dentro de la información acerca de los establecimientos (ver Tabla 9), se destaca que en su mayoría son restaurantes, debido a que se busca satisfacer las necesidades de los visitantes y de los habitantes del lugar; de igual manera, se resaltan las micros y pequeñas empresas (de 5-10 y 11-50 empleados respectivamente).

Con lo que respecta la perdurabilidad, es posible observar que el porcentaje más alto son empresas con más de 15 años dentro del mercado con un 33.8 % (ver tabla 9), indicando que un número representativo de organizaciones ha logrado subsistir y adaptarse ante un entorno complejo y competitivo al que se encuentran inmersos dentro del sector turístico. En adición, un 16.9 % son de nueva creación, ya que cuentan de 0 a 3 años de operación tratando de posicionarse y atender y mantener parte del mercado para permanecer en el gusto del consumidor.

Tabla 9

Información de establecimientos participantes

Tipo de establecimiento	Freq	%
Alimentos y bebidas	108	79.40
Hospedaje	28	20.60
Total	136	100%
Número de empleados		
5-10	78	57.4
11-50	54	39.7
51-250	4	2.9
Más de 250	0	0.0
Total	136	100%
Tiempo en el mercado (años)		
0-3	23	16.9
4-7	29	21.3
8-11	20	14.7
12-15	18	13.2
Más de 15	46	33.8
Total	136	100%

Fuente. Elaboración propia

Como se hizo mención anteriormente, también se obtuvo información sobre las personas encuestadas (ver Tabla 10), donde se procuró aplicar el instrumento a mandos medios y altos de las empresas, tales como: gerentes, administradores, encargados en turno o de sucursal, propietarios y empleados (auxiliares, contadores y supervisores), logrando que más de la mitad de los participantes fueran encargados. Entre estos participantes, el 50.7 % tienen una antigüedad de 0 a 3 años dentro de la empresa y el 0.7 % no especificó su tiempo laborando dentro de la empresa.

Tabla 10
Información del encuestado

Puesto	Freq	%
Administración	5	3.68
Encargada/o	27	54.41
Gerente	74	16.18
Propietario	22	5.18
Empleados (auxiliares, contadores, supervisores)	8	19.85
Total	136	100%
Años en el puesto		
0-3	69	50.7
4-7	35	25.7
8-11	13	9.6
12-15	7	5.1
Más de 15	11	8.1
No especifica	1	0.7
Total	136	100%

Fuente. Elaboración propia

Como se puede observar, no hay tanta variación en el sexo de los encuestados (ver Tabla 11), siendo un poco mayor la participación de las mujeres con un 52.2 %. Por otro lado, con respecto a la escolaridad, casi la mitad cuentan con una licenciatura, indicando que para los puestos gerenciales o puestos encargados de tomar decisiones, es necesario tener este nivel educativo, sin embargo, sólo el 1.5 % estudiaron un posgrado, un porcentaje bajo, y por razones desconocidas el 3.5 % no especificó su escolaridad.

Tabla 11
Sexo y Escolaridad de los participantes

Sexo	Freq	%
Femenino	71	52.2
Masculino	65	47.8
Total	136	100%
Escolaridad		
Secundaria	12	8.8
Preparatoria	52	38.2
Licenciatura	63	46.3
Posgrado	2	1.5
Otro	2	1.5
No específica	5	3.5
Total	136	100%

Fuente. Elaboración propia

4.2 Resultados

Con el modelo de Valores de Competencia de Cameron y Quinn (1999), es posible identificar el tipo de cultura que predomina dentro de la organización, y para identificarla se calcularon las medias de cada una de las dimensiones, seleccionando la media más alta. En la muestra del presente estudio se obtuvieron los siguientes resultados (ver Tabla 12):

Tabla 12

Cultura predominante

Tipo de cultura	Frecuencia
Clan	33
Adhocrática	21
Mercado	44
Jerárquica	38

Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 12, en la mayoría de las 136 empresas predomina la cultura de mercado (un total de 44), indicando que este tipo de organización está enfocada al logro de resultados y las personas suelen ser más competitivas entre sí; posteriormente se encuentra Jerárquica con 38 donde el trabajo está fuertemente estructurado y formalizado con políticas y reglas; en tercer lugar, el clan con 33, lo que significa que las organizaciones con este tipo de cultura se relacionan como si fuesen una familia; y por último la adhocrática con 21, donde los miembros suelen tener características emprendedoras y el lugar de trabajo es dinámico.

Posterior a la identificación de culturas dominantes, se procedió a caracterizar el nivel de competitividad de la siguiente forma: se dice que es un nivel bajo cuando la empresa resultó con medias de 1 a 2.5 puntos, donde los puestos directivos no prestan atención respecto a las dimensiones de competitividad, nivel medio cuando sus medias fueron de 2.6 a 3.5 y nivel alto de 3.6 a 5, con el fin de observar que tipo de cultura es más competitiva en las empresas del sector turístico (ver Tabla 13).

Tabla 13
Tipo de cultura y niveles de competitividad

Nivel	Bajo	Medio	Alto
Competitividad			
Clan	0	6	28
Adhocrática	0	5	16
Mercado	2	16	26
Jerárquica	0	15	23
Total	2	42	93

Fuente. Elaboración propia.

Como se muestra en la tabla 13, se resalta que la mayoría de las empresas se encuentran en un nivel alto, es decir los puestos directivos de esa organización prestan atención a las diferentes dimensiones para ser competentes, además, es posible identificar que las empresas con el tipo de cultura dominante de tipo clan y mercado sobresalen con un nivel alto de competitividad, indicado que en las empresas del sector turístico, es posible que las organizaciones con estos tipos de culturas sean más competentes que las que cuentan con cultura adhocrática o jerárquica, ya que esta última se caracteriza por ser un lugar estructurado con reglas y políticas, que quizá no todo el personal se sienta cómodo trabajando de esa forma.

Ahora bien, para comprobar la hipótesis de investigación se llevó a cabo el análisis de varianza ANOVA, el cual demuestra si existen o no diferencias significativas. En los resultados, es posible observar (ver tabla 14) que se presentan diferencias significativas, debido a que se obtuvo un nivel de significación de $p= 0.040$, lo cual, acorde a Rubio y Berlanga (2012) el valor de p muestra si existe una relación estadísticamente significativa, cuando se obtiene un resultado de $p < 0.05$, existiendo una seguridad del 95 %, indicando que existe una correlación entre las variables estudiadas.

Tabla 14
Prueba Análisis de Varianza ANOVA de un factor

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	8.163	2	4.081	3.286	0.040
Intra-grupos	165.183	133	1.242		
Total	173.346	135			

Fuente. Elaboración propia.

Aunado a lo anterior, de acuerdo a los resultados obtenidos, es posible afirmar que los cuatro tipos de cultura organizacional, o bien, las formas de trabajar, de relacionarse y los valores de los miembros de la organización, están relacionados significativamente con la competitividad de la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, el análisis de varianza muestra que si existe diferencia significativa, sin embargo, con la prueba no es posible observar dónde se encuentra la diferencia, ni en qué medida. Por ello, una vez que el ANOVA rechazó la hipótesis nula y aceptó la alternativa, fue posible continuar con el análisis de los contrastes a posteriori (post hoc) con el propósito de descubrir donde se encuentran las diferencias específicamente (Pardo & Ruiz, 2002).

Debido a que se rechaza la prueba de igualdad de medias de Levene, se realizó el método de varianzas no iguales de Games-Howell (ver Tabla 15), dónde los grupos marcados con un asterisco indican que sus medias difieren al obtener una significancia menor a 0.05. Es decir, el análisis a posteriori con un valor $p < 0.05$, encontró que el promedio de mercado ($M = 4.12$) es significativamente menor que el promedio de clan ($M = 4.05$). De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible afirmar que existe una influencia marginalmente significativa, lo cual, indica que al menos uno de los pares tuvo una diferencia significativa.

Tabla 15.

Método post hoc Games-Howell

(I) Dominante	(J) Dominante	Diferencia		Sig.	95% Intervalo de confianza	
		Media (I-J)	Std. Error		Límite inferior	Límite superior
Clan	Adhocrática	.08658	.11440	.873	-.2211	.3943
	Mercado	.30303*	.10908	.034	.0162	.5898
	Jerárquica	.24322	.10235	.092	-.0264	.5128
Adhocrática	Clan	-.08658	.11440	.873	-.3943	.2211
	Mercado	.21645	.13019	.354	-.1292	.5621
	Jerárquica	.15664	.12461	.594	-.1755	.4888
Mercado	Clan	-.30303*	.10908	.034	-.5898	-.0162
	Adhocrática	-.21645	.13019	.354	-.5621	.1292
	Jerárquica	-.05981	.11974	.959	-.3740	.2544
Jerárquica	Clan	-.24322	.10235	.092	-.5128	.0264
	Adhocrática	-.15664	.12461	.594	-.4888	.1755
	Mercado	.05981	.11974	.959	-.2544	.3740

Fuente. Elaboración propia. *. La diferencia de media es significativa al nivel .05.

Finalmente, como demuestran los resultados obtenidos, al ser la cultura de tipo clan y mercado el único par con diferencia significativa, se observa que la cultura de clan tiene un nivel mayor de competitividad que la de mercado, asumiendo, que las organizaciones que suelen caracterizarse como una familia, con un ambiente laboral ameno y amistoso para mantenerse unidos, que optan por el trabajo en equipo y donde existe lealtad entre los miembros, son organizaciones con la capacidad de hacer frente a sus competidores y subsistir dentro de un mercado tan incierto.

4.3 Comprobación de hipótesis

En lo que respecta a las hipótesis planteadas al inicio de la investigación, para comprobar los supuestos, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, debido a que en la prueba de ANOVA se obtuvo una significancia de 0.040, es decir, al ser menor de 0.050 indica que al menos una media poblacional de los tipos de cultura es diferente. Además, la prueba posteriori (post hoc) mostró una significancia

de 0.034 únicamente en uno de los pares, resultando la cultura de clan con una influencia marginalmente significativa en los niveles de competitividad de las empresas del sector turístico del sur de Sonora.

4.4 Discusión

Primeramente, tal como menciona Maslow (1943), cuando se satisfacen las necesidades básicas, surgen otro tipo de necesidades como el de pertenencia, de estima y autorrealización, donde se busca relacionarse y tener compañía ya sea de amigos, familiares, pareja o compañeros de trabajo, o bien, el contar con un status ante los compañeros de trabajo. Es decir, las personas siempre están insatisfechas (McGregor, 1994) y cuando satisfacen una necesidad, surge rápidamente otra. Lo cual, es posible al comprobar con la presente investigación, ya que se demostró empíricamente que el tipo de cultura que influye en la competitividad, es la de tipo clan, dónde los miembros de la organización se relacionan como si fueran una familia y se acentúa el desarrollo humano.

Por otra parte, respecto a la competitividad, los recursos intangibles son factores determinantes para la generación de ventajas competitivas, es decir, prestar atención en los conocimientos y activos no palpables que puedan generar valor tanto para los clientes como para las partes interesadas (Vivas-López, 2013). Dentro de la clasificación de activos intangibles, se encuentra la cultura de la organización. En la presente investigación, se demostró con el análisis de varianza que los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999) se relacionan con los niveles de competitividad en las empresas turísticas del sur de Sonora.

Resulta necesario destacar que estudios relacionados pueden obtener resultados que difieren o se relacionan, debido a que existen variables que no están consideradas, o bien, cuentan con diferentes entornos, es decir, son organizaciones que se desenvuelven en distintos escenarios. De igual manera, la información puede variar de acuerdo al sector o tamaño de la empresa, ya que su comportamiento generalmente no es igual.

Por ejemplo, en un estudio realizado por Hitka, Vetráková, Balážová y Danihelová (2015) se analizó la cultura organizacional en una empresa dedicada a la fabricación de muebles mediante el cuestionario de Cameron y Quinn (1999) como una herramienta para ser más competentes, donde encontraron que la cultura de mercado predomina ya que los miembros de la organización se enfocan al cumplimiento de objetivos a través de la competitividad, afirmando que la orientación a resultados es lo más importante actualmente para la empresa. Además, los empleados coinciden en que, en un futuro, la empresa debería orientarse mayormente a coordinarse y controlar mejor. Asimismo, el contar con un lugar emprendedor y creativo para trabajar (cultura adhocrática) es la menos importante, ya que no se muestra interés por ser innovadores. Si bien, la cultura de mercado prevalece en la empresa, los empleados preferirían contar con una cultura de clan, donde cuenten con un lugar agradable para trabajar. Lo cual coincide con las empresas turísticas del sur de Sonora, ya que, acorde a los resultados obtenidos, la cultura de mercado predomina en las organizaciones, sin embargo, es la cultura de tipo clan la que influye en su competitividad.

Por otra parte, acorde a Sáenz, Chang y Martínez, (2016), en las Pymes exportadoras de Colombia, se utilizó el modelo de Cameron y Quinn, donde no fue posible encontrar un tipo de cultura organizacional predominante (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado) que defina a dichas organizaciones, además, concluyen que en su estudio no encontraron una relación fuerte y significativa ni una influencia entre la cultura organizacional y la estrategia competitiva empresarial de Porter. Esto difiere con la presente investigación, debido a que en la muestra fue posible determinar el tipo de cultura determinante de las organizaciones, sin embargo, a pesar de no utilizar el enfoque de Porter, fue posible identificar una relación entre los tipos de cultura y los niveles de competitividad empresarial.

Además, Villareal, Gómez y Villareal (2014) en su estudio sobre la relación de cultura organizacional y estrategias competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México, aplicando el Modelo de Valores Competitivos de Cameron y Quinn con lo que respecta a la competitividad, utilizaron el enfoque de Porter. Se obtuvo que la cultura

de mercado y jerárquica (de estructura rígida) sobresale en la empresa, por su enfoque en objetivos en el sector industrial, el cual es altamente competitivo, tal el caso de Hitka, Vetráková, Balážová y Danihelová (2015) que aplicaron una correlación de Pearson entre las culturas de control y la estrategia competitiva de costos, obteniendo un resultado elevado, logrando afirmar que si existe relación entre la cultura organizacional y la utilización de estrategias para ser competitivos.

Por otro lado, Naranjo-Valencia, Jiménez y Sanz-Valle (2012) lograron identificar que los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn, tienen diferentes efectos en la innovación y competitividad de las empresas, específicamente, encontraron que la cultura adhocrática resulta beneficiosa, sin embargo, la de tipo jerárquica afecta negativamente, ya que se busca un mayor control y una estabilidad, negando la posibilidad de la creación de cosas nuevas. Por su parte, Fuentes, Osorio y Mungaray (2016), mencionan que la cultura organizacional y la competitividad empresarial, son aspectos relevantes a considerar dentro de los activos intangibles y para la generación de ventajas competitivas.

Con respecto a la variable de competitividad, García y López (2014) contempló las dimensiones de: aseguramiento de calidad, innovación, recursos humanos, tecnologías de información y comunicación, contabilidad y finanzas, para su estudio en restaurantes, obteniendo que dichos establecimientos cuentan con áreas de mejora en las diferentes dimensiones, sin embargo, se especifica que principalmente en la de recursos humanos, debido a su aportación importante a las empresas para generar una mayor competitividad.

A lo largo del documento, se han especificado elementos positivos sobre la cultura organizacional, sin embargo, a continuación, se plasmarán aspectos que beneficien a las personas encargadas de la toma de decisiones en las empresas. Tal como mencionan Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera (2014) que la importancia de la cultura organizacional radica principalmente en elementos relacionados con un mejor trabajo en equipo, estilo de liderazgo y un ambiente organizacional ameno, asimismo, dentro de lo principal se encuentra la planeación estratégica, ya que al establecer una filosofía

empresarial se rige el camino a seguir para el cumplimiento de objetivos, para el cual, es necesario una relación que fortalezca la colaboración entre los empleados y puestos directivos para posibilitar el logro de propósitos empresariales.

Asimismo, resulta preciso que las organizaciones cuenten con una cultura organizacional sólida que beneficie sus estrategias, es decir, los miembros realizarían sus actividades con mayores índices de productividad, logrando ser competentes y permanecer un entorno tan globalizado en el que se encuentran hoy en día, además, resulta necesario que los directivos mexicanos presten mayor atención a la cultura, ya que ha permitido que muchas empresas pequeñas logren crecer y convertirse en empresas altamente competitivas (Olivares, 2013).

En la actualidad, acorde a Celaya (2014) el mundo empresarial se encuentra cada vez con más rivales y mercados más exigentes, lo cual crea un entorno de incertidumbre, resaltando la toma de decisiones como factor determinante para las organizaciones. Aunado a lo anterior, Porter (2011) menciona que es esencial que las empresas deben ser capaces de responder con rapidez a los cambios que suceden en el entorno al que se encuentran inmersos e impulsar competencias para conservarse 'a la cabeza de sus rivales'. Es decir, los empresarios necesitan prestar mayor interés en la creación de ventajas competitivas para no solo sobrevivir en el mercado, sino, para mantenerse altamente posicionados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Acorde a los hallazgos obtenidos, de manera general es posible aseverar que la cultura organizacional es un factor determinante para la competitividad empresarial. A partir de ello, se presentan a continuación las conclusiones finales y las recomendaciones para posibles investigaciones futuras relacionada con las temáticas.

5.1 Conclusiones

En los resultados obtenidos, la cultura de clan fue el único tipo de cultura organizacional que fue posible demostrar que influye en los niveles de competitividad de las empresas turísticas del sur de Sonora. Sin embargo, los otros tres tipos de cultura se relacionan con la competitividad, manifestando la importancia de analizar ambas variables en conjunto y no de forma aislada.

Resulta necesario resaltar que ninguno de los tipos de cultura establecidos a lo largo del documento es mejor que otro, es decir, a pesar que en las empresas del sector turismo se resaltó la cultura de tipo clan como la que influye en la competitividad, no quiere decir que la jerárquica, mercado o adhocrática son negativas o no son importantes. El tipo de cultura dependerá de la relación entre los miembros de la organización y su forma de trabajar, es preciso analizarla acorde a los objetivos planteados por la empresa y a sus necesidades, para propiciar su cumplimiento.

La competitividad empresarial, requiere el desarrollo correcto de la cultura organizacional, son diferentes variables a considerar para ser competentes, sin embargo el presente estudio, se enfocó a la cultura organizacional y se logró demostrar que es un elemento de gran relevancia para hacer frente a los competidores, posicionarse y permanecer dentro del mercado globalizado al que se encuentran las empresas turísticas, ya que el uso de diversas plataformas digitales, han afectado a este tipo de organizaciones.

Finalmente, la competitividad ha obtenido mayor protagonismo en los estudios de diferentes sectores, los intereses han ido evolucionando y se han incorporado otros aspectos humanistas, resaltando entre ellos variables como la cultura organizacional para esclarecer las formas de trabajar de las personas y brindar servicios con mayor valor para sus clientes. Asimismo, se ha identificado que el factor económico no es el principal aspecto a considerar, ya que es importante tomar en cuenta otros diferenciadores como la calidad, el valor brindado al cliente, monopolios y el acceso a los productos, entre otros, son parte fundamental para que sea posible que las empresas expandan su comercialización de productos y servicios.

5.2 Recomendaciones

En primera instancia, a pesar de que se calculó una muestra por conglomerados representativa de la población y un índice de respuesta aceptable, en investigaciones futuras se recomienda aumentar el índice y tomar en consideración aquellas empresas que no participaron en este estudio, es decir, el contemplar otros municipios del

estado, con el propósito de contar con un número mayor de instrumentos que permitan esclarecer la información. Además, el contemplar otros tipos de establecimientos, posibilitaría observar el comportamiento de las empresas en otro entorno, para identificar diferencias y similitudes.

De igual forma, el estudiar las variables de forma cualitativa, sería punto de partida para obtener otras perspectivas e información relevante para contrastar y complementar los resultados que se presentaron en este estudio, lo cual enriquecería los aportes empíricos y teóricos de la cultura organizacional y la competitividad. Si bien, son enfoques diferentes (cualitativo y cuantitativo) no necesariamente deberán ir de forma aislada, es decir, la unión de ambos arrojaría aspectos que quizá no es posible analizar si se utiliza solamente uno.

En lo que respecta a las empresas turísticas estudiadas, a los empresarios y en general a los puestos encargados de tomar decisiones, si desean ser competentes y hacer frente a sus rivales, resulta importante estudiar la cultura en las organizaciones y prestar atención en ello, para utilizarlo a favor, o bien, para cerciorarse que la cultura de sus empresas no está obstaculizando la competitividad, permitiendo generar estrategias para fortalecer las formas de laborar y por ende, el logro de objetivos se verá beneficiado.

Finalmente, en la actualidad, el mundo enfrenta una crisis de salud pública, que cambiará de manera importante las formas de trabajar y en la estructura de las organizaciones, por lo cual, es recomendable realizar estudios futuros sobre el sector turístico, al ser uno de los principales sectores afectados por la contingencia del Covid-19, resultando interesante el conocer la industria después de la crisis sanitaria y los cambios que han repercutido en ello.

APÉNDICES

A) Instrumento utilizado.

El presente documento se divide en dos secciones. La primera consta de información general de la empresa y del encuestado. La segunda parte, tiene el propósito de recaudar información relacionada con la cultura organizacional y la competitividad de las empresas turísticas del sur de Sonora. Por lo que se agradece de antemano su participación en ésta investigación. Favor de contestar honestamente lo siguiente. La información será tratada de manera confidencial y solo con fines académicos.

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la organización: _____ Años en el mercado: 0-3 __ 4-7 __ 8-11 __ 12-15 __ más de 15 __
 No. de empleados: 5-10 __ 11-50 __ 51-250 __ más de 250 __ Puesto del encuestado: _____ Sexo: Femenino __ Masculino __
 Años en el puesto: 0-3 __ 4-7 __ 8-11 __ 12-15 __ más de 15 __ Escolaridad: Secundaria __ Preparatoria __ Licenciatura __ Posgrado __ Otro _____
 Porcentaje promedio de crecimiento en ventas de los últimos dos años: 0-10% ____ 11-20% ____ 21-30% ____ 31 en adelante ____

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la respuesta que considere adecuada para su empresa.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.					
2. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.					
3. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.					
4. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.					
5. La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.					
6. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.					
7. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos					
8. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.					
9. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.					
10. Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. -Existe un énfasis en estar al límite.					

11. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.					
12. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.					
13. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.					
14. El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados.					
15. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.					
16. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.					
17. La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.					
18. La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia.					
19. La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.					
20. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.					
21. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad de los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.					
22. Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.					
23. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.					
24. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.					
25. La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años.					
26. La empresa tiene una estrategia de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.					
27. La empresa tiene como política involucrar a las personas responsables en su ejecución y cumplimiento.					
28. La planeación estratégica es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.					
29. Se definen los objetivos tomando en cuenta que sean medibles y que se cumplan en un plazo definido					
30. Se toman en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y su mercado (FODA), para formular estrategias.					
31. Se planifica la compra de materiales y repuestos.					
32. Existe un sistema de abastecimiento flexible y adaptable a los servicios que presta					
33. La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materiales y repuestos necesarios.					
34. Se coordina con los proveedores los plazos de entrega de materiales y repuestos para no incurrir en faltantes.					
35. Se compara el inventario físico de materiales y repuestos con el inventario (tarjetas o electrónico).					
36. La ubicación de la empresa es ideal para el abastecimiento de materiales, repuestos, y mano de obra.					
37. La infraestructura e instalaciones de la empresa son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras					

38. La gerencia impulsa programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.					
39. Las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas.					
40. El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su servicio a las mismas.					
41. El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos de los servicios prestados. Implementando acciones correctivas.					
42. La empresa genera un plan de mercado anual y escrito.					
43. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.					
44. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad.					
45. La empresa establece objetivos o cuotas de venta, para cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.					
46. La empresa dispone de información de sus competidores.					
47. La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción para fomentar sus ventas.					
48. La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente.					
49. La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de los servicios que presta.					
50. La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente.					
51. Los servicios que presta llegan a tiempo a los clientes.					
52. El sistema de contabilidad provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.					
53. Periódicamente se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados de acuerdo a su antigüedad.					
54. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos, servicios y de los procesos.					
55. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.					
56. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos y en general de sus inversiones.					
57. La información para el SAT se encuentran al día y están debidamente archivados.					
58. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.					
59. La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.					
60. La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo.					
61. La empresa tiene políticas y manuales de procedimientos escritos y conocidos por todo el personal.					
62. Existe una junta directiva que lidere la empresa.					
63. La empresa tiene un programa definido para la capacitación e inducción para el personal.					
64. Las habilidades del personal son claves para establecer una escala remunerativa y promover al personal.					
65. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.					

66. La empresa tiene un programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo, los documenta y toma acciones preventivas.					
67. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.					
68. En el diseño de las instalaciones, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.					
69. La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.					
70. La cultura y la estrategia de la compañía involucran aspectos, impactos y riesgos ambientales.					
71. La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordado.					
72. La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.					
73. Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales.					
74. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades y procedimientos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales.					
75. La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materiales contaminantes.					
76. Contamos con un sistema de información que satisface los requerimientos de la empresa.					
77. Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte en las diferentes áreas de la empresa, evitando la doble digitación.					
78. Como política la empresa realiza copias de respaldo de sus archivos importantes y los almacena en sitios seguros.					
79. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.					
80. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.					
81. La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.					

¡Gracias por su colaboración!

REFERENCIAS.

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. A. (2013). The Relationship between Organizational Culture and Product Innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147.
- Adamuz, J. A. (2020). Las claves del turismo post Covid-19. Recuperado del sitio web: https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469
- Aguilera, E. L., González, A., M., & Rodríguez, C. R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, (53), 39-48.
- Alic, J. A. (1987). Evaluating industrial competitiveness at the office of technology assessment. *Technology in Society*, 9(1), 1–17. doi:10.1016/0160-791x(87)90027-3
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Estados Unidos de América: Sage.
- Amador, R. L. (2001). Cultura organizacional y liderazgo: Reflexiones sobre algunos resultados de entidades bancarias. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(2).
- Aragón, R. A., & Rubio, B. A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y administración*, (216).
- Aratuo, D. N., & Etienne, X. L. (2019). Industry level analysis of tourism-economic growth in the United States. *Tourism Management*, 70, 333-340.
- Arellano, A., Carballo, B., & Ríos, N. J. (2017). *Análisis y diseño de procesos; Una metodología con enfoque de madurez organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Arredondo-Trapero, F., Vázquez-Parra, J. C., & de la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 299-308.

- Ayala, R. M. V. (2012). El papel de la Educación Superior en el contexto de los documentos CONPES relacionados con la competitividad y productividad de Colombia y el nuevo plan de desarrollo. *Revista de la educación superior*, 41(161), 115-136.
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Problemas del desarrollo*, 46(183), 165-188.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. DOI: 10.1177/0149206310391805
- Becerra, B. M. E., Cortes, P. E. M., & Bravo, S. J. L. (2014). Factores de la satisfacción del cliente y su influencia en la competitividad de la industria restaurantera. *European Scientific Journal*, 10(22), 374-382.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. San Francisco, California,
- Cantillo-Guerrero, E. F., & Daza-Escorcía, J. M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Castillo, R. L. (2016). Gestión de la calidad bajo el enfoque de la cultura organizacional y la competitividad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de carnes, del distrito de Chimbote, 2016.
- Castro, A. S., & Nader, M. (2004). Estilos de liderazgo, contexto y cultura organizacional: un estudio comparativo en población civil y militar. *Boletín de Psicología*, (82), 45-64.
- Celaya (2014) FODA dinámico. Análisis para obtener resultados y conseguir objetivos. *Gestión empresarial*.
- Corona, L. T. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Red Aportes*.

- Cruz, D. T., Jacobo, H. C. A., Ochoa, J. S., & Leyva, O. B. A. (2015). Desempeño sustentable en establecimientos de hospedaje de ciudad Obregón, Sonora, México. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo-RIAT*, 10(1), 55-66.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. doi:10.1287/orsc.6.2.204
- Díaz, E. S. N. (2008). Modelo de cultura organizacional para promover la ventaja competitiva empresarial. El caso Papeles Ponderosa (San Juan del Río, Querétaro, México). *Revista Galega de Economía*, 17(1).
- Dumitraşcu, V., & Arabela, D. R. (2014). Competitive organizations knowledge based on economy. *Procedia-social and behavioral Sciences*, 116, 3432-3436.
- Elbaz, A. M., & Haddoud, M. Y. (2017). The role of wisdom leadership in increasing job performance: Evidence from the Egyptian tourism sector. *Tourism management*, 63, 66-76.
- Enríquez, A. J. Á. (2010). El escenario turístico en Puerto Peñasco. Efectos sociales y urbanos. *Diálogos Latinoamericanos*, (17).
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., & Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*.
- Estrada, J. G. S., Pupo, I. J. C. G., Rodríguez, Y. B. M., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.
- Flak, O., & Glód, G. (2015). Verification of the Relationships between the Elements of an Integrated Model of Competitiveness of the Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 608-631.
- Forbes (2020a). Forbes Conecta: Viajeros nacionales, la apuesta del sector turístico para su recuperación. Recuperado del sitio web: <https://www.forbes.com.mx/negocios-viajeros-nacionales-la-apuesta-del-sector-turistico-para-su-recuperacion/>

- Forbes (2020b). El turismo del futuro será diferente tras la crisis por Covid-19. Recuperado del sitio web: <https://www.forbes.com.mx/negocios-turismo-futuro-covid19-crisis/>
- Forbes México (2019). 12 destinos turísticos en tendencia en 2019. Recuperado del sitio web: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/12-destinos-turisticos-en-tendencia-en-2019/>
- Ford, R. y C. Heaton (2001). *Atención al cliente en los servicios de ocio*. Paraninfo, Madrid.
- Foro Económico Mundial (2018). México pasó del lugar 15 al 6 en turismo mundial. Recuperado de: <https://es.weforum.org/agenda/2018/09/mexico-paso-del-lugar-15-al-6-en-turismo-mundial/>
- Foro Económico Mundial (2018). The Global Competitiveness Report 2017–2018. Recuperado de: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Freiling, J., & Fichtner, H. (2010). Organizational culture as the glue between people and organization: A competence-based view on learning and competence building. *German Journal of Human Resource Management*, 24(2), 152-172.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 83-106.
- Gálves, A. E. J., & García, P. D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de administración*, 24(42), 125-145.
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., & García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de psicología del deporte*, 26(4).
- García, J. E., Blasco, O. B., & Serrano, V. C. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? *Estudios de economía aplicada*, 23(3), 559-582.

- García, M. M. R., & López, V. G. T. (2014). Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 7(1), 79-88.
- González, M. J. J., & Parra, P. C. O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & gestión*, (25), 40-57.
- Guillén, M. I. J. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios gerenciales*, 24(106), 47-64.
- Hamui-Sutton, A., Vives-Varela, T., Gutiérrez-Barreto, S., Castro-Ramírez, S., Lavalle-Montalvo, C., & Sánchez-Mendiola, M. (2014). Cultura organizacional y clima: el aprendizaje situado en las residencias médicas. *Investigación en educación médica*, 3(10), 74-84.
- Hernández, C. M. A., Mendoza, M. J., & González, F. G. (2008). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). *Estableciendo puentes en una economía global* (9).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hítka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž., & Danihelová, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27-34.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2018). Directorio estadístico nacional de unidades económicas. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística Geografía e informática (2018). Estadísticas a propósito del día mundial del turismo, datos nacionales. Recuperado de: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/turismo2018_Nal.pdf
- Katz, J., & Stumpo, G. (2001). Regímenes sectoriales, productividad y competitividad internacional. *Revista de la CEPAL*.

- Kožená, M., & Chládek, T. (2012). Company competitiveness measurement depending on its size and field of activities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1085-1090.
- Landa, D. H. O., & Arriaga, R. N. (2017). Crecimiento, competitividad y restricción externa en América Latina. *Investigación económica*, 76(300), 53-80.
- Lau, C.-M., & Ngo, H.-Y. (1996). One country many cultures: Organizational cultures of firms of different country origins. *International Business Review*, 5(5), 469–486. doi:10.1016/0969-5931(96)00022-4
- León, S., & Carbajal, R. (2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. *Cuadernos de economía*, 74, 95.
- Li, S., Liu, A., & Song, H. (2019). Does tourism support supply-side structural reform in China?. *Tourism Management*, 71, 305-314.
- Lillo B. A., Ramón R. A. B., & Sevilla J. M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos De Turismo*, (19). Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>
- Lombana, J., & Rozas G. S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & gestión*, (26), 1-38.
- Maese, N. D. D, Alvarado-Iniesta, A., Valles, D. J., & Báez, Y. A. (2016). Coeficiente alfa de Cronbach para medir la fiabilidad de un cuestionario difuso. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 13(59), 146-156.
- Martínez, O. R. M., Tuya, P. L. C., Martínez, O. M., Pérez, A. A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 0-0.
- Martínez, S. R., Charterina, A. J. C., & Araujo, A. A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Martínez, S. R., Charterina, A. J. C., & Araujo, A. A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de

- innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Mendoza, T. R., & Ortiz, R. C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1).
- Morales, G. M. A., & Pech, V. J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista contaduría y administración*, 197, 47-63.
- 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.
- Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- Mortimore, M., & Peres Núñez, W. (2001). La competitividad empresarial en América Latina y el Caribe. *Revista de la CEPAL*.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, 56, 137-148.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.
- Olivares F., R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Revista Daena*, 8(3).
- OMC (2018). Informe sobre el comercio mundial: El futuro del comercio mundial, cómo las tecnologías digitales están transformando el comercio mundial. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wtr_s.htm

- Ortiz, S. J. T., Daza, C. A., & Labarcés, C. B. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta, 2012-2013. *Clío América*, 8(15), 22-35.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual review of sociology*, 11, 457-483.
- Pardo, M. A., & Ruiz, D. M. A. (2002) *SPSS 11 Guía para el análisis de datos*. México: McGraw Hill.
- Pérez, L. C. (2009) *Técnicas de análisis de datos con SPSS 15*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4).
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117
- Porter, M. E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?. *Harvard Business Review*, (44), 3-26.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Ramírez, M. R. I. & Ampudia, S. D. M. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial. *Revista RECITIUTM*, 4(1), 16-32
- Restrepo, L. S. O., Antonio, F. F., & Ladino, A. S. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia et technica*, 1(35).
- Rivera, P. D. A., Carrillo, S. S. M., Forgiony, S. J. O., Nuván, H. I. L., & Rozo, S. A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS*, 39(22), 27-40.
- Rodríguez, G.R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22).
- Rojas, P. & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* Costa Rica: IICA.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y Productividad en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-142.
- Rubio, H. M. J., & Berlanga, S. V. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico. *Reire*, 5(2), 83-100.

- Rubio, I. (2017). Un destino incierto. Expansión del turismo, daños y riesgos ambientales en la costa de Oaxaca. *Acta Sociológica*, 73, 83-122.
- Saavedra, M. (2012). Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación ALAFEC
- Sáenz, C., D., Chang, M., E., & Martínez, V., J. (2016). El impacto de la cultura organizacional sobre la estrategia competitiva y su influencia en el desempeño exportador de las pymes de barranquilla, Colombia. *Tec Empresarial*, 10(2), 7-16.
- Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar, E. J. G., Guerrero, P. J. C., Machado R. Y. B., & Cañedo R. A. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 20(4), 67-75.
- Sánchez, B. M. N. (2017). Análisis sobre las diferencias de percepción de la cultura organizacional en instituciones de educación superior del sur de Sonora. *Comuni@cción*, 8(1), 61-71.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Schettino, M. (2001). *Introducción a las ciencias sociales y económicas*. Pearson Educación. México.
- SECTUR (2017). Oferta de Servicios Turísticos por Entidad Federativa al cierre 2017. Recuperado del sitio web: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/InventarioTuristico.aspx>
- SECTUR (2017). Turismo en México 2016. Recuperado del sitio web: <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/TurismoEnMexico.pdf>

- SECTUR (2018) Ranking Mundial de Turismo Internacional. Recuperado del sitio web: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- SECTUR (2019). Resultados de la Actividad Turística 2019. Recuperado del sitio web: [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01(ES).pdf)
- Tamames, R. (1988). *Diccionario de economía*. Madrid: Alianza.
- Tirado-Ballesteros, J. G. (2017). La funcionalidad turística de los espacios rurales: conceptualización y factores de desarrollo. *Cuadernos geográficos de la Universidad de Granada*, 56(3), 312-332.
- Vázquez M. G. A., & Vázquez S. V. (2017). Evaluación de recursos naturales y culturales para la creación de un corredor turístico en el altiplano de San Luis Potosí, México. *Investigaciones geográficas*, (94), 0-0.
- Vázquez, A. A. (2016). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1).
- Villareal, F. M. S., Gómez, J. R. I., & Villareal, M. D. S. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, (25), 97-120.
- Vivas-López, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. *Cuadernos De Administración*, 26(47), 119-140. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-47.icdp>
- Wang, S., Hung, K., & Huang, W. J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 78-88.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- World Travel & Tourism Council (2020a). Travel & Tourism Recovery scenarios 2020 & economic impact from Covid-19. Recuperado del sitio web: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact/Recovery-Scenarios-2020-Economic-Impact-from-COVID-19>

World Travel & Tourism Council (2020b). Spain 2020 annual research: key highlights.

Recuperado del sitio web: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>

Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of marketing research*, 54(5), 687-705.