



ARTÍCULO CIENTÍFICO

CULTURA ORGANIZACIONAL Y COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS
RESTAURANTERAS Y HOTELERAS DE SONORA, MÉXICO

ORGANISATIONAL CULTURE AND COMPETITIVENESS OF RESTAURANT
AND HOTEL BUSINESSES IN SONORA, MEXICO

Resumen / Abstract

El futuro de las organizaciones es incierto, se encuentran en un entorno complejo y globalizado. Por ello, las empresas han optado por generar estrategias para hacer frente a sus rivales y lograr posicionarse dentro del mercado. En ese contexto, la competencia en todos los sectores ha crecido y la industria turística no es la excepción. El objetivo de la presente investigación fue identificar si existía una relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad de las empresas del sector turístico de Sonora, México, a través de una investigación cuantitativa, para la generación de aporte empírico de las variables de cultura organizacional y competitividad. El diseño del estudio fue no experimental con un diseño transeccional correlacional-causal. Un instrumento basado en el modelo de Cameron y Quinn (1999) y en la Herramienta Mapa de Competitividad del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) adaptado por Saavedra (2012) se aplicó a 136 empresas del sector turístico en los municipios de Guaymas, Navojoa y Cajeme, de Sonora, México, con el objetivo de estudiar la cultura organizacional y la competitividad. Los principales hallazgos señalan que existe una relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad. Sin embargo, la cultura de clan fue el único tipo del cual fue posible demostrar la influencia en los niveles de competitividad de las empresas. Este hecho manifiesta la importancia de analizar ambas variables en conjunto y no de forma aislada.

Palabras clave: competitividad; cultura organizacional; turismo.

The future of organisations is uncertain; they are in a complex and globalised environment. For this reason, companies have chosen to generate strategies to face their rivals and position themselves within the market. In this context, competition in all sectors has grown and the tourism industry is no exception. This research aimed at identifying if there was a relationship between the types of organisational culture and the levels of competitiveness of companies in the tourism sector of Sonora, Mexico, through a quantitative research, for the generation of empirical contribution of the organisational culture and competitiveness variables. The study design was non-experimental with a cross-sectional, causal-correlational design. An instrument based on the model of Cameron and Quinn (1999) and on the Competitiveness Map Tool of the Ibero-American Development Bank (IDB) adapted by Saavedra (2012) was applied to 136 companies in the tourism sector in the municipalities of Guaymas, Navojoa and Cajeme, from Sonora, Mexico, with the aim of studying organisational culture and competitiveness. The main findings indicate that there is a relationship between the types of organisational culture and the levels of competitiveness. However, clan culture was the only type for which it was possible to demonstrate the influence on the competitiveness levels of companies. This fact shows the importance of analysing both variables together and not in isolation.

Keywords: competitiveness; organisational culture; tourism.

■ CYNTHIA LIZETH MARTÍNEZ ARAGÓN

<https://orcid.org/0000-0002-5946-3873>

cynthiamrtz@hotmail.com

Instituto Tecnológico de Sonora.
México.

■ ALEJANDRO ARELLANO GONZÁLEZ

<https://orcid.org/0000-0002-6594-8391>

aarellanog@gmail.com

Dependencia de Educación Superior
en Ingeniería y Tecnología. Instituto
Tecnológico de Sonora. México.

■ ERNESTO A. LAGARDA-LEYVA

<https://orcid.org/0000-0001-9552-9908>

ernesto.lagarda@itsn.edu.mx

Departamento de Ingeniería
Industrial. Instituto Tecnológico de
Sonora. México.

Introducción

Las organizaciones se encuentran en un mercado y en una lucha constante por subsistir ante un entorno tan complejo e incierto, donde las empresas turísticas no son la excepción. Debido al uso de plataformas digitales, el incremento de competencia en el sector ha aumentado velozmente (Lillo Bañuls et al., 2007; Organización Mundial del Comercio, 2018), lo cual las ha obligado a estudiar y prestar atención a aspectos relacionados con el factor humano.

Los cambios y la competencia en casi todos los sectores ascienden significativamente, por lo cual se ha resaltado el estudio de la cultura organizacional al ser considerada como una herramienta para ser competente (Hitka et al., 2015). Asimismo, es un activo intangible que favorece la competitividad y las capacidades involucradas en el capital humano, que son los factores que generan ventajas competitivas a corto plazo (Fuentes et al., 2016).

Por otro lado, en lo que respecta al turismo, al aumentar la vida empresarial de un destino, se generan oportunidades para otras empresas locales, beneficiando a la sociedad, sin dejar de cuidar los patrimonios culturales y naturales, mediante la conservación del medio ambiente, además, tomando en consideración que los cambios en la demanda turística no sólo afectan a la industria del turismo, sino que también afectan directa e indirectamente a otros sectores (Li et al., 2019; Wang et al., 2019).

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 (Secretaría de Turismo [SECTUR], 2018). 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, por sus aportes a la cultura y la sociedad, y su contribución a la economía con el 8,7 % en el Producto Interno Bruto y 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 92.180 en comparación al año anterior.

Aunado a lo anterior, 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, afecten 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, de acuerdo con José Alejandro Adamuz (2020), existe un interés fuerte por viajar y, en su momento, las personas podrán exigir y decidir con qué empresa prefieren hacerlo, es decir, deberán decidir la aerolínea, el hotel, los restaurantes y las agencias de viajes que ofrezcan mejores servicios a precios más accesibles.

Por otra parte, según la Organización Mundial del Comercio (2018), la competencia en el sector turístico ha ido en aumento a lo largo del tiempo, debido a que plataformas digitales como Airbnb, Uber y UberEats han cubierto parte del mercado, ya que disminuyen significativamente los costos, generando beneficios de rentabilidad y competencia para empresas pequeñas. Además, permiten una economía colaborativa, lo cual genera oportunidades para algunos comercios de servicios y crea amenazas para grandes empresas turísticas. Según Zervas et al. (2017), en el caso de Airbnb, del aumento del 1 % de casas o departamentos en Texas resulta una disminución del 0,05 % en los ingresos hoteleros.

Considerando los fundamentos descritos anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo identificar si existe una relación entre los tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad de las empresas restauranteras y hoteleras de Sonora, México, a través de una investigación cuantitativa, para la generación de aporte empírico de las variables.

Revisión de la Literatura y Formulación de Hipótesis

Primeramente, la cultura organizacional, de acuerdo con Edgar H. Schein (1984), es una de las opciones más acertadas para estudiar las organizaciones, debido a que es considerada como un activo intangible que ha sido aprendido a lo largo del tiempo y se enseña a los nuevos miembros. Es decir, es el patrón de supuestos básicos de un grupo para solucionar problemas de adaptación a su entorno. Asimismo, Andrew M. Pettigrew (1979) sostiene 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.

La cultura organizacional puede considerarse como un generador de ventajas competitivas, por su capacidad de crear valores y creencias que sean beneficiosos para ella (Rodríguez Garay, 2009). Asimismo, la temática debería considerarse en programas de desarrollo para directivos y así lograr la permanencia y competitividad empresarial (Abdullah et al., 2013; Gálvez Albarracín y García Pérez de Lema, 2011).

Se han identificado elementos que generan ventajas competitivas dentro de las organizaciones. Naranjo-Valencia et al. (2012) resaltan la cultura organizativa como factor útil que propicia dichas ventajas, lo cual ha generado un punto de interés para llevar a cabo investigaciones. Sin embargo, los estudios empíricos sobre las temáticas son escasos y en ocasiones analizan la cultura de forma aislada.

Por otro lado, en lo que respecta a la conceptualización de competitividad, en su mayoría se tiene como propósito el conquistar y no solo mantenerse, sino también aumentar su participación en el mercado. Además, los conceptos pueden variar y centrarse en diferentes puntos de vista, así como en económicos, tecnológicos, políticos, sociales y culturales (Müller, 1995). De acuerdo con Aguilera Enríquez et al. (2011), para que una empresa sea competente, resulta necesario que cuente con capacidades y acciones superiores a sus rivales, es decir, 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.

Aunado a lo anterior, Martínez et al. (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 las pequeñas y medianas empresas, Antonio Aragón Sánchez y Alicia Rubio Bañón (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 para favorecer a la organización.

Al inicio, 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 (Lombana y Rozas, 2009; Porter, 1990). En la actualidad, según María Nélica Sánchez Bañuelos (2017), los recursos intangibles se han vuelto un aspecto vital para las organizaciones, debido a que propician 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.

Debido a que, con el paso del tiempo, han sucedido grandes acontecimientos, cambios, y se han generado áreas de oportunidad en el sector turístico, según Lillo Bañuls et al. (2007), ha surgido la necesidad de estudiar a las personas pertenecientes a una organización y 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. Estos cambios llevan a las empresas a mantenerse en mejora continua, lo cual las lleva a posicionarse en el mercado y hacer frente a los competidores.

La competitividad empresarial, según Olaf Flak y Grzegorz Glód (2015), ha tomado gran relevancia para puestos gerenciales y directivos pertenecientes a una organización, debido a que, de acuerdo con Heri Oscar Landa Díaz y Rosalinda Arriaga Navarrete (2017), es un elemento que previene algunos inconvenientes relacionados con los competidores y el entorno, además de impulsar el desarrollo de las empresas. Asimismo, Marcela Kožená y Tomáš Chládek (2012) consideran que analizar la competitividad es fundamental para el crecimiento empresarial y la mejora del desempeño, y posibilita la generación de herramientas de gestión estratégica.

En una investigación realizada por Elí Reynaldo Castillo Lucio (2016) se encontró la relación de la cultura organizacional y la competitividad en las micro y pequeñas empresas de Perú. Para dicho

estudio, se aplicó un cuestionario sobre ambas variables, que consta de 31 preguntas a 48 Mypes. Se obtuvo como resultado que la competitividad empresarial es 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 las diferencien, así como de adaptarse a los cambios del mercado y lograr un buen posicionamiento dentro del sector. Además, se encontró que la cultura organizacional es parte esencial para ser competentes a nivel empresarial, mediante el fomento de trabajo en equipo, participación en la solución de problemas y un buen ambiente de trabajo.

Se logró identificar, según Elia Socorro Díaz Nieto (2008), que ambas variables están relacionadas, al ser la cultura organizacional un factor determinante para que las empresas logren ser competentes. De igual manera, Villareal Solís et al. (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 cuanto más flexible sea la cultura, más competitivas serán las organizaciones.

Con base en lo anterior, surge la pregunta de investigación: ¿Los tipos de cultura organizacional están asociados a los niveles de competitividad en las empresas hoteleras y restauranteras del sur de Sonora, México? Para ello se plantean las siguientes hipótesis:

Hipótesis Nula (H₀): No existe relación entre los cuatro tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad en empresas hoteleras y restauranteras del sur de Sonora, México.

Hipótesis alternativa (H₁): Existe relación entre los cuatro tipos de cultura organizacional y los niveles de competitividad en empresas hoteleras y restauranteras del sur de Sonora, México.

Muestra, Definición de Variables y Método de Análisis

La presente investigación es cuantitativa, no experimental, debido a que no busca manipular intencionalmente las variables, solo se pretende observar los fenómenos en su ambiente, con un diseño transeccional correlacional-causal (Hernández et al., 2014).

Se enfocó en los puestos directivos de empresas con cinco o más empleados del sector

turístico del sur de Sonora, México. Dentro de las organizaciones a estudiar que se encuentran en el sector, se pueden identificar hoteles y restaurantes. Según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2018), pertenecen a la actividad económica de “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” con un total de 508 empresas ubicadas en los municipios de Navojoa, Guaymas y Cajeme, pertenecientes al Estado de Sonora, México.

Se determinó la muestra mediante un muestreo por conglomerados o de racimos. Se visitó a un total de 215 empresas, donde los puestos directivos procedieron a contestar 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 con 136 instrumentos.

Para la recolección de datos, se aplicó un instrumento compuesto de 81 preguntas (ver Tabla 1) con una escala tipo Likert de cinco puntos, que va desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo, que está basado en el modelo de *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. Este instrumento 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 la principal característica de las personas es ser emprendedoras; en cambio, el tipo jerárquica es un lugar más estructurado con políticas y reglas establecidas para trabajar; finalmente, la cultura de mercado está más enfocada en el logro de resultados.

Con respecto a la competitividad, se utilizó la Herramienta Mapa de Competitividad del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID), adaptado por María Luisa Saavedra (2012), de 89 ítems; sin embargo, después de haber realizado la prueba piloto, se decidió eliminar 32 preguntas, debido a que se logró identificar cierta dificultad para responderlas por parte de los sujetos. Además, se optó por suprimirlas para que el Alfa de Cronbach aumentara, quedando finalmente conformado por

Tabla 1
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

57 preguntas, evaluando sus ocho dimensiones (ver Tabla 1).

Para llevar a cabo el estudio se realizó la prueba de ANOVA de un factor, ya que se cuenta con una variable numérica y una categórica (Pérez, 2009). Antes de ello, se cumplieron con los requisitos previos: primeramente, la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnoff a ambas variables, obteniendo resultados superiores a .050, cerciorando la obtención de datos normales dentro del estudio; asimismo, se llevó a cabo la homogeneidad de varianzas, lo cual permitió la realización del Análisis de Varianza ANOVA de un factor, ya que, de acuerdo con Antonio Pardo Merino y Miguel Ángel Ruiz Díaz (2002), posibilita 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).

Resultados

En el primer apartado del instrumento se encontraban cuestiones generales, donde fue posible recabar los datos demográficos de las organizaciones y de los participantes del estudio (ver Tabla 2).

Posteriormente, para cerciorarse de tener un instrumento fiable, se llevaron a cabo análisis de confiabilidad, donde el valor mínimo aceptado de alfa de Cronbach es de .700; en el presente estudio, se mostró que la variable de cultura organizacional resultó con un alfa de .923 y los cuatro tipo de

Tabla 2
 Datos demográficos

Tipo de establecimiento	Freq	%
Alimentos y bebidas	108	79,4
Hospedaje	28	20,6
Número de empleados		
5-10	78	57,4
11-50	54	39,7
51-250	4	2,9
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
Puesto		
Administración	5	3,68
Encargada/o	27	54,41
Gerente	74	16,18
Propietario	22	5,18
Empleados	8	19,85
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 específica	1	0,7
Sexo		
Femenino	71	52,2
Masculino	65	47,8
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

cultura (clan, adhocrática, mercado y jerárquica) obtuvieron alfas superiores a .750; asimismo, la variable de competitividad resultó con un .954, manifestando la consistencia del cuestionario,

es decir, que existe una relación alta entre las preguntas.

Por otro lado, con el modelo de Valores de Competencia de Cameron y Quinn (1999), es posible

Tabla 3
Cultura predominante

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

Tabla 4
Tipo de cultura y niveles de competitividad

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

identificar el tipo de cultura que predomina dentro de la organización. 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 resultados que se detallan en la Tabla 3.

Es posible observar que de las 136 empresas predomina la cultura de mercado con 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, en la cual 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, en la cual los miembros suelen tener características emprendedoras y el lugar de trabajo es dinámico.

Luego de la identificación de culturas dominantes, se procedió a caracterizar el nivel de competitividad de la siguiente forma: nivel bajo (1 a 2.5), nivel medio (2.6 a 3.5) y nivel alto (3.6 a 5), con el fin de observar qué tipo de cultura es más competitivo en las empresas del sector turístico (ver Tabla 4).

Como se muestra en la Tabla 4, la mayoría de las empresas se encuentran en un nivel alto; 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.

Ahora bien, para comprobar la hipótesis de investigación se llevó a cabo el análisis de varianza ANOVA, el cual demuestra si existen diferencias significativas. 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. En los resultados mostrados en la Tabla 5, es posible observar que se presentan diferencias significativas, indicando que existe una relación, debido a que se obtuvo un nivel de significación de $p = .040$. De acuerdo con María José Rubio Hurtado y Vanesa Berlanga Silvente (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.

Aunado a lo anterior, de acuerdo a los resultados obtenidos, es posible afirmar que los

Tabla 5
 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	.040*
Intra-grupos	165,183	133	1,242		
Total	173,346	135			

*relación estadísticamente significativa cuando $p < .050$

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.

El análisis de varianza muestra si existe relación; sin embargo, con la prueba no es posible observar dónde se encuentra la diferencia significativa, ni en qué medida. El ANOVA rechazó la hipótesis nula y aceptó la alternativa, lo cual permite continuar con el análisis de los contrastes *a posteriori* (*post hoc*) con el propósito de descubrir dónde se encuentran las diferencias específicamente. Además, es posible controlar la tasa de error, ya que se hacen varias comparaciones con las mismas medias (Pardo Merino y Ruiz Díaz, 2002).

Debido a que se rechaza la prueba de igualdad de medias, se realizará el método de varianzas no iguales: Games-Howell, donde los grupos marcados con un asterisco indican que sus medias difieren significativamente al obtener una significancia menor a 0.05. Es decir, el análisis *a posteriori* usando el método Games-Howell con un valor $p < 0.05$ encontró que el promedio de mercado ($M = 4.12$) es significativamente menor que el promedio de clan ($M = 4.05$); esto se muestra en la Tabla 6.

En la prueba de *post hoc* (Games-Howell) los grupos cuyas medias difieren de forma significativa (a nivel de 0,05) son los que presentan diferencias estadísticamente significativas entre sí. De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible

Tabla 6
 Método post hoc Games-Howell

(I) Dominante	(J) Dominante	Diferencia Media (I-J)	Std. Error	Sig.
Clan	Adhocrática	0,08658	0,1144	0,873
	Mercado	.30303*	0,10908	0,034
	Jerárquica	0,24322	0,10235	0,092
Adhocrática	Clan	-0,08658	0,1144	0,873
	Mercado	0,21645	0,13019	0,354
	Jerárquica	0,15664	0,12461	0,594
Mercado	Clan	-.30303*	0,10908	0,034
	Adhocrática	-0,21645	0,13019	0,354
	Jerárquica	-0,05981	0,11974	0,959
Jerárquica	Clan	-0,24322	0,10235	0,092
	Adhocrática	-0,15664	0,12461	0,594
	Mercado	0,05981	0,11974	0,959

*La diferencia de media es significativa al nivel .05.

afirmar que existe una influencia significativa en únicamente uno de los pares que obtuvo una diferencia significativa (ver Tabla 6).

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, y que para mantenerse unidas optan por el trabajo en equipo y la lealtad entre los miembros son organizaciones con la capacidad de hacer frente a sus competidores y subsistir dentro de un mercado tan incierto.

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 .040, es decir, al ser menor de .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 .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 de Sonora, México.

Discusión de Resultados

Primeramente, retomando una de las teorías administrativas con relación al presente estudio, se encuentra la de Relaciones Humanas, en la cual Maslow (1943) indica que, 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. Es posible comprobar esta afirmación con la presente investigación, ya que se demostró empíricamente que el tipo de cultura que influye en la competitividad es la de tipo clan, en la cual los miembros de la organización se relacionan como si fueran una familia y se acentúa el desarrollo humano.

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 et al. (2015) se analizó la cultura organizacional en una empresa dedicada a la fabricación de muebles mediante el cuestionario de Cameron y Quinn (1999), donde encontraron que la cultura de mercado predomina, ya que los miembros de la organización se enfocan en el cumplimiento de objetivos a través de la competitividad, afirmando que la orientación a resultados es lo más importante para la empresa. Si bien la cultura de mercado prevalece en la empresa, los empleados preferirían laborar con una cultura de clan, en la cual cuentan con un lugar agradable para trabajar. Esto coincide con las empresas turísticas del sur de Sonora, ya que, de acuerdo con 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, según Sáenz Castro et al. (2016), en las Pymes exportadoras de Colombia, se utilizó el modelo de Cameron y Quinn (1999), 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. Ello 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 utilizar otro modelo de competitividad, fue posible identificar una relación entre los tipos de cultura y los niveles de competitividad empresarial.

Además, Villareal Solís et al. (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 (1999) con lo que respecta a la competitividad, utilizaron el enfoque de Porter (1990). 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 et al. (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 sí existe relación entre la cultura organizacional y la utilización de estrategias para ser competitivos.

Por otro lado, Naranjo-Valencia et al. (2012) lograron identificar que los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999) tienen diferentes efectos en la innovación y competitividad de las empresas; específicamente, encontraron que la cultura adhocrática resulta beneficiosa. Sin embargo, la tipo jerárquica la 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 et al. (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.

Conclusiones Finales y Líneas Futuras de Investigación

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 de 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 de acuerdo con los objetivos planteados por la empresa y 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 en 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 enfrentan las empresas turísticas, ya que el uso de diversas plataformas digitales han afectado a este tipo de organizaciones.

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; incluso la combinación de estos actores es parte fundamental para que sea posible que las empresas expandan su comercialización de productos y servicios.

Por otro lado, respecto a las líneas futuras de investigación, en primera instancia, a pesar de que se calculó una muestra por conglomerados representativa de la población y un índice de respuesta aceptable, se recomienda aumentar el índice y tomar en consideración aquellas empresas que no participaron en este estudio, es decir, contemplar otros municipios del estado, con el propósito de contar con un número mayor de instrumentos que permitan esclarecer la información. Además, considerar otros establecimientos posibilitaría observar el comportamiento de las empresas en otro entorno, para identificar diferencias y similitudes.

De igual forma, 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 a ello, para utilizarlo a favor, o

bien para cerciorarse de 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 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 conocer la industria después de la crisis sanitaria y los cambios que han repercutido en ella.

Referencias Bibliográficas

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E. y 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*. National Geographic. https://viajes.nationalgeographic.com.es/lifestyle/turismo-despues-coronavirus_15469
- Aguilera Enríquez, L., González Adame, M. y Rodríguez Camacho, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 19(53), 39-48.
- Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y administración*, (216), 35-69.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational Culture: Based on the competing values framework*. Addison Wesley Massachusetts.
- Castillo Lucio, E. R. (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* [Tesis de Maestría, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/498>
- Díaz Nieto, E. S. (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), 257-264.
- Flak, O. y 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.
- Fuentes, N., Osorio, G. y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 47(186), 83-106.
- Gálvez Albarracín, E. J. y García Pérez de Lema, 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.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hitka, M., Vetráková, M., Balážová, Ž. y Danihelová, Z. (2015). Corporate Culture as a Tool for Competitiveness Improvement. *Procedia Economics and Finance*, 34, 27-34.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2018). *Directorio estadístico nacional de unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Kožená, M. y Chládek, T. (2012). Company competitiveness measurement depending on its size and field of activities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1085-1090.
- Landa Díaz, H. O. y Arriaga Navarrete, R. (2017).

- Crecimiento, competitividad y restricción externa en América Latina. *Investigación económica*, 76(300), 53-80.
- Li, S., Liu, A. y Song, H. (2019). Does tourism support supply-side structural reform in China? *Tourism Management*, 71, 305-314.
- Lillo Bañuls, A., Ramón Rodríguez, A. B. y Sevilla Jiménez, M. (2007). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, (19), 47-69. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>
- Lombana, J. y Rozas, G. S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento & gestión*, (26), 1-38.
- Martínez, S. R., Charterina, A. J. C. y 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), 370-396.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Müller, G. (1995). El caleidoscopio de la competitividad. *Revista de la CEPAL*, 56, 137-148.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez Jiménez, D. y 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.
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *Informe sobre el comercio mundial: El futuro del comercio mundial, cómo las tecnologías digitales están transformando el comercio mundial*. https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wtr_s.htm
- Pardo Merino, A. y Ruiz Díaz, M. A. (2002). *SPSS 11 Guía para el análisis de datos*. McGraw Hill.
- Pérez, L. C. (2009). *Técnicas de análisis de datos con SPSS 15*. Pearson Educación.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Porter, M. E. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard Deusto Business Review*, (44), 3-26.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rubio Hurtado, M. J. y Berlanga Silvente, V. (2012). Cómo aplicar las pruebas paramétricas bivariadas t de Student y ANOVA en SPSS. Caso práctico. *Reire*, 5(2), 83-100.
- Saavedra, M. L. (2012). *Hacia la competitividad de la Pyme latinoamericana. Macroproyecto de investigación*. Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.
- Sáenz Castro, D., Chang Muñoz, E. y Martínez Villavencio, 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.
- Sánchez Bañuelos, 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. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
- Secretaría de Turismo. (2017). *Turismo en México 2016*. <http://www.datatur.sectur.gob.mx/Documentos%20Publicaciones/TurismoEnMexico.pdf>
- Secretaría de Turismo. (2018). *Ranking Mundial de*

Turismo Internacional. <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>

Secretaría de Turismo. (2019). *Resultados de la Actividad Turística 2019*. [https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01\(ES\).pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/RAT/RAT-2019-01(ES).pdf)

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.

Villareal Solís, F. M., Gómez Romero, J. R. I. y Villareal Solís, M. D. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, (25), 97-120.

Wang, S., Hung, K. y 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.

Zervas, G., Proserpio, D. y 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.