



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TESIS

**“FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO DE
AGUASCALIENTES”**

PRESENTA:

M.A.C.F. / M.E.B.C. José Guadalupe Magdaleno Elizondo

PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera

COMITÉ TUTORAL

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo

Dr. Carlos Gauna Ruíz De León

COMITÉ AMPLIADO

Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

Dr. Oscar Pérez Veyna

AGUASCALIENTES, AGS. A 12/11/2020

AUTORIZACIONES



M.F. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEON
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado del estudiante **JOSÉ GUADALUPE MAGDALENO ELIZONDO** con ID **50104** quien realizó la tesis titulada: **FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO DE AGUASCALIENTES**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirla así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 04 de noviembre de 2020.

Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera
Tutor de Tesis

Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo
Integrante del Comité Tutorial

Dr. Carlos Gauna Ruiz de León
Integrante del Comité Tutorial

c.c.p. - Interesado
c.c.p. - Secretaría de Investigación y Posgrado

Av. Universidad #940, Edificio 32, Cd. Universitaria,
C.P. 20131, Aguascalientes, Ags., MEXICO.

Tel. conmutador:
(449) 910 84 60

uaa.mx /   

FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INCIDEN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DEL SECTOR TURÍSTICO DE AGUASCALIENTES



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRÁMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aa: 05/11/2020

NOMBRE: José Guadalupe Magdaleno Elizondo ID 50104

PROGRAMA: Doctorado en Ciencias Administrativas LGAC (del posgrado): Comportamiento y Cultura Organizacional

TIPO DE TRABAJO: (X) Tesis () Trabajo práctico

TÍTULO: Factores de la cultura organizacional que inciden en la competitividad de las Pymes del sector turístico de Aguascalientes.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): El capital humano de las empresas se beneficia en términos de satisfacción laboral, motivación, empoderamiento y de su ambiente de trabajo. Mientras que las empresas del sector turístico se benefician en términos de herramientas, estrategias y diversas metodologías que les permitan usar factores generadores de ventajas competitivas sostenidas. Finalmente, a nivel sectorial los beneficios derivan en una mejora al proceso de la toma de decisiones y desarrollo de estrategias que beneficien a dichas organizaciones en términos de competitividad, con ello, supondrían distintos beneficios para el contexto en términos de creación de nuevas empresas, empleos y de derrama económica producto de la actividad de empresas turísticas.

INDICAR SI/NO SEGÚN CORRESPONDA:

Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:

- Sí El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado
- Sí La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario
- Sí Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado
- Sí Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda
- Sí Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área
- Sí El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área
- Sí Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país
- Sí Generó transferencia del conocimiento o tecnológica
- Sí Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio)

El egresado cumple con lo siguiente:

- Sí Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia
- Sí Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, predoctoral, etc)
- Sí Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor
- Sí Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario
- Sí Coincide con el título y objetivo registrado
- Sí Tiene congruencia con cuerpos académicos
- Sí Tiene el CVU del Conacyt actualizado
- Sí Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda)

En caso de Tesis por artículos científicos publicados

- Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa
- El estudiante es el primer autor
- El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico
- En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación.
- Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados
- La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado Sí
No

FIRMAS

Elaboró: * NOMBRE Y FIRMA DEL CONSEJERO SEGÚN LA LGAC DE ADESCRIPCION: Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO TÉCNICO: Dra. Silvia Mata Zamores

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la LGAC correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó: NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO: Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán

Autorizó: NOMBRE Y FIRMA DEL DECANO: M.F. Virginia Guzmán Díaz de León

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado

En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra señala entre las funciones del Consejo Académico: ... Cuidar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

Elaborado por: D. Apoyo al Posg.
Revisado por: D. Control Escolar/D. Gestión de Calidad.
Aprobado por: D. Control Escolar/ D. Apoyo al Posg.

Código: DO-SEE-FO-15
Actualización: 01
Emisión: 28/04/20

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo y el desarrollo del programa académico del Doctorado en Ciencias Administrativas (DCA) no se hubiera podido llevar a cabo sin el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), mismo que otorgó una beca nacional al autor del presente trabajo, cuyos recursos económicos sirvieron como sustento para satisfacer las necesidades básicas de este y fueron aprovechados para llevar a cabo dicho programa académico en condiciones óptimas.

De la misma manera, se agradece a la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), misma que, en correspondencia al Conacyt ayudó con un apoyo en la reducción de las cuotas para cada uno de los semestres del DCA. De igual manera, aprovecho el espacio para agradecer a la UAA por todo el apoyo que le brindó al autor en términos de la gran variedad de recursos que posee dicha universidad para el beneficio y desarrollo académico de todos sus estudiantes.

De igual manera, quisiera agradecer a la Universidad de Guadalajara, campus Vallarta y específicamente, al Centro Universitario de la Costa, por haber concedido los elementos y las condiciones ideales para el desarrollo de una estancia de investigación.

Finalmente, quisiera agradecer a todas las personas que en cierta medida y de cierta forma apoyaron e inspiraron el desarrollo del presente trabajo. Especialmente, quisiera agradecer a mi tutor el Dr. Ismael Manuel Rodríguez Herrera, por haberme guiado en este proceso de formación doctoral, sin su apoyo y sin su guía, difícilmente hubiera podido sortear las dificultades propias de este proceso de aprendizaje.

Además, quisiera agradecer el apoyo de mi comité tutorial y a mi comité ampliado, por todas sus recomendaciones y sugerencias que permitieron lograr el presente documento, particularmente agradezco al Dr. Carlos Gauna Ruiz de León, por todos los conocimientos metodológicos y estadísticos brindados durante mi formación. De la misma manera, agradezco a la Dra. Elena Patricia Mojica Carrillo por el apoyo en términos de las herramientas necesarias para lograr mis primeras publicaciones de carácter científico.

¡¡¡MUCHAS GRACIAS A TODOS, GRACIAS POR TODO LO QUE ME ENSEÑARON!!!

DEDICATORIAS

A mi padre y a mi madre:

Esto es por y para ustedes, la culminación de todo por lo que han luchado... Gracias por todo, por todo su esfuerzo, por todo el trabajo, por todo el amor, por todos los consejos, por todo el apoyo, por toda su dedicación para que me convierta en un hombre de bien... Gracias, porque siempre me han empujado para que de lo mejor de mí... ¡¡¡GRACIAS, POR TODO!!!

A mi futura esposa:

Gracias por ser paciente, gracias por estar a mi lado, gracias porque siempre logras sacar lo mejor de mí, gracias porque siempre logras sacarme de los malos momentos, gracias mil y una veces más por todo el amor que me has dado, se bien, que sin el... no estaría de este lado.

A mis hijos:

Todavía no los conozco... y siempre estuve convencido de que esto era para ustedes...

A todas las personas que dudaron de mí...

Sin esas dudas, sin esas expectativas negativas... me hubiese sido imposible mantener la determinación de probarles que estaban equivocados... Sin esa motivación, me hubiese sido imposible terminar esta obra y poderles decir a manos llenas... ¡¡¡ESTA OBRA ES PARA VOS!!!... Tal como diría el gran Yayo Guridi... "Esta es para vos" ...

Para cualquiera que le pueda ser de interés...

Beatus ille qui procul negotiis,

ut prisca gens mortalium, paterna rura bobus exercet suis, solutus omni faenore...

Quinto Horacio Flaco, Epodos 2.1.

Aequam memento rebus in arduis servare mentem

Quinto Horacio Flaco, Odas, 2, 3.

Ex nihilo nihil fit

Parménides

Nunc est bibendum

Quinto Horacio Flaco. Odas 1, 37.

ÍNDICE GENERAL

Número	Descripción	Página
Autorizaciones		
Agradecimientos		
Dedicatorias		
Índice General		01
Índice de Tablas		05
Índice de Gráficas y Figuras		07
Resumen		08
Abstract		09
Capítulo I. INTRODUCCIÓN.....		11
1.1	Problema de Investigación.....	21
1.2	Preguntas de investigación	25
1.3	Objetivo de la Investigación	26
1.4	Objetivos específicos de la investigación	26
1.5	Hipótesis de la investigación	27
1.6	Justificación de la investigación	28
1.7	Alcance de la investigación	33
1.8	Estructura del trabajo de investigación	34
Capítulo II. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL		37
2.1	Aproximaciones teóricas sobre la Cultura Organizacional [CO].....	37
2.1.1	Evolución del concepto cultura en el contexto organizacional	37
2.1.2	Evolución del concepto organización y su relación con la cultura.	44
2.2	¿Cultura Organizacional, desde cuándo?.....	51
2.2.1	Compendio sobre el histórico del concepto “Cultura Organizacional”	53
2.2.1.1	Primer periodo: (1970 - 1980).....	54
2.2.1.2	Segundo periodo: (1981 - 1990).....	55
2.2.1.3	Tercer periodo: (1991 - 2000).....	57
2.2.1.4	Cuarto periodo: (2001 - 2010).....	59
2.2.1.5	Quinto periodo: (2011 - Actualidad)	63
2.3	Dimensionalidad del constructo Cultura Organizacional	67
2.4	¿Cuál es el objetivo de la cultura organizacional?.....	72
2.5	La evolución en la medición de la cultura organizacional.....	74
2.6	Bases y fundamentos de la integración de la cultura organizacional al subsector de los servicios turísticos	80
2.7	Factores organizacionales que se han relacionado con la Cultura Organizacional [CO].....	85
2.7.1.1	El “aprendizaje organizacional” como elemento en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	88
2.7.1.2	El proceso de cambio en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	90
2.7.1.3	El “clima organizacional” como elemento en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	92

2.7.1.4	La “gestión del conocimiento” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	94
2.7.1.5	El “liderazgo” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	98
2.8	Variables organizacionales con mayor incidencia dentro de la cultura organizacional	100
2.8.1.1	El “empoderamiento” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	101
2.8.1.1.1	El empoderamiento y su relación con la cultura organizacional en las empresas turísticas	108
2.8.1.2	La “innovación” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	110
2.8.1.2.1	La innovación y su relación con la cultura organizacional en las empresas turísticas.....	113
2.8.1.3	El compromiso organizacional como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.....	115
2.8.1.3.1	El compromiso organizacional y su relación con la cultura organizacional en las empresas turísticas.....	119
2.9	Aproximaciones sobre la evolución del concepto de la competitividad [COMPE].....	121
2.9.1	Contextualización de la competitividad.....	121
2.9.1.1	Primer periodo: (1940 y 1970)	122
2.9.1.2	Segundo periodo: (1980 y 1990)	124
2.9.1.3	Tercer periodo: (2000 – Actualidad)	126
2.9.2	La competitividad en el ambiente turístico-hotelero	128
2.10	Relación entre la cultura organizacional y la competitividad en el sector servicios	131
Capítulo III. MARCO CONTEXTUAL DE LAS PYMES DE AGUASCALIENTES.....		137
3.1	Panorama económico de la República Mexicana.....	138
3.2	Antecedentes de las investigaciones en el contexto de Aguascalientes.	142
3.3	Panorama económico-social temporal dentro de la región de Aguascalientes	144
3.4	Panorama de las unidades económicas del sector turístico de Aguascalientes.....	149
Capítulo IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		152
4.1	Metodología del Estudio	152
4.2	Presentación del proceso metodológico de la investigación	152
4.3	Contexto de investigación	155
4.4	Diseño y enfoque de la investigación.....	155
4.5	Selección de la Muestra y desarrollo del Muestreo.....	157
4.6	Diseño del Cuestionario y Operalización de las variables	162
4.7	Recolección de Datos.....	165
4.8	Plan de Análisis de la información.....	166
4.9	Perfil de la Muestra	166
4.10	Descripción de la técnica estadística “Análisis de Regresión Lineal”	170
4.10.1	Graficar el diagrama de dispersión.	175

4.10.2	Formular el modelo general.....	176
4.10.3	Estimación de los parámetros (no estandarizados).....	176
4.10.4	Estimar el coeficiente de regresión (estandarizado).....	177
4.10.5	Probar la significancia. (contraste de hipótesis).....	177
4.10.6	Determinar la fuerza de la significancia de la asociación.....	178
4.10.7	Verificar la exactitud de la predicción.....	179
4.10.8	Examinar los residuales.....	179
4.10.9	Hacer una validación cruzada del modelo.....	180
Capítulo V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		182
5.1	Introducción.....	182
5.2	Análisis de las hipótesis de investigación.....	182
5.3	Validación cruzada de los resultados.....	184
5.4	H1.- La cultura organizacional (CO) influye de manera positiva en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.....	184
5.4.1	Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H1).....	185
5.4.2	Validación Cruzada para H1.- CO→ COMPE.....	186
5.5	H2.- La variable compromiso organizacional (CP) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.....	187
5.5.1	Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H2).....	188
5.5.2	Validación Cruzada para H2.- CP→ CO.....	189
5.6	H3.- La variable innovación (INNO) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.....	190
5.6.1	Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H3).....	191
5.6.2	Validación Cruzada para H3.- INNO→ CO.....	192
5.7	H4.- La variable empoderamiento (EMPO) tiene una relación positiva con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.....	193
5.7.1	Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H4).....	194
5.7.2	Validación Cruzada para H4.- EMPO→ CO.....	195
5.8	H5.- Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) e innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.....	196
5.8.1	Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H5).....	196
5.8.2	Validación Cruzada para H5.- Cuando CP→ INNO.....	199
5.8.3	Validación Cruzada para H5.- Cuando INNO→ CP.....	200
5.9	H6.- Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.....	200
5.9.1	Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H6).....	201

5.9.2	Validación Cruzada para H6.- Cuando CP→ EMPO	204
5.9.3	Validación Cruzada para H6.- Cuando EMPO→ CP	205
5.10	H7.- Existe una correspondencia entre las variables innovación (INNO) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	205
5.10.1	Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H7)	206
5.10.2	Validación Cruzada para H6.- Cuando INNO→ EMPO	208
5.10.3	Validación Cruzada para H6.- Cuando EMPO→ INNO	209
5.11	Discusión de los Resultados y prueba de las hipótesis para el modelo General de la investigación.....	210
5.11.1	Hipótesis 1.- Relación entre la Cultura Organizacional y la Competitividad	211
5.11.2	Hipótesis 2.- Relación entre el Compromiso Organizacional y la Cultura Organizacional ..	212
5.11.3	Hipótesis 3.- Relación entre la Innovación y la Cultura Organizacional	214
5.11.4	Hipótesis 4.- Relación entre el Empoderamiento y la Cultura Organizacional.....	215
5.11.5	Hipótesis 5.- Relación entre el Compromiso Organizacional y la Innovación	216
5.11.6	Hipótesis 6.- Relación entre el Compromiso Organizacional y el Empoderamiento.....	218
5.11.7	Hipótesis 7.- Relación entre la Innovación y el Empoderamiento.....	219
Capítulo VI.	CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	223
6.1	Conclusiones.....	227
6.1.1	Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes	234
6.1.2	H1.- Influencia de la cultura organizacional (CO) en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes	236
6.1.3	H2.- Incidencia del compromiso organizacional (CP) en la cultura organizacional (CO) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes	238
6.1.4	H3.- Impacto de la innovación (INNO) en la cultura organizacional (CO) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes	240
6.1.5	H4.- Efecto del empoderamiento (EMPO) en la cultura organizacional (CO) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes	242
6.1.6	H5.- Correspondencia entre el compromiso organizacional (CP) y la innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes	244
6.1.7	H6.- Nexo entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.....	246
6.1.8	H7.- Relación entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes	248
6.2	Implicaciones finales de la investigación	250
6.3	Limitaciones	255
6.4	Futuras líneas de investigación	257
	Capítulo VII. REFERENCIAS	261
	ANEXOS.....	291
	ANEXO A. Evidencia de Publicación “Capítulo de Libro” [Trámite de Titulación].....	

ÍNDICE DE TABLAS

Número	Descripción	Página
Tabla 1.	Conceptualización del término cultura en la literatura.....	37
Tabla 2.	Conceptualización del término organización en la literatura.	44
Tabla 3.	Prerrequisitos sociales e informativos del control	46
Tabla 4.	Contextualización de la Cultura Organizacional.....	52
Tabla 5.	Principales aportaciones a la (CO) dentro del primer periodo (1970 y 1980).....	54
Tabla 6.	Principales aportaciones a la (CO) dentro del segundo periodo: (1981 y 1990).....	55
Tabla 7.	Principales aportaciones a la (CO) dentro del tercer periodo: (1991 y 2000).	57
Tabla 8.	Principales aportaciones a la (CO) dentro del cuarto periodo: (2001 y 2010).	60
Tabla 9.	Principales aportaciones a la (CO) dentro del quinto periodo: (2011 – Actualidad)	63
Tabla 10.	Dimensiones generales de la cultura organizacional.....	68
Tabla 11.	Dimensiones fundamentales de la cultura organizacional	69
Tabla 12.	Principales obras sobre incursión de la (CO) en las empresas turísticas.....	82
Tabla 13.	Principales obras sobre la relación entre el aprendizaje org. y la cultura organizacional	88
Tabla 14.	Principales obras sobre la relación entre el proceso de cambio y la cultura organizacional	90
Tabla 15.	Principales obras sobre la relación entre el clima y la cultura organizacional	92
Tabla 16.	Principales obras sobre la relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional ...	95
Tabla 17.	Principales obras sobre la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional	98
Tabla 18.	Conceptualizaciones del Empoderamiento.	102
Tabla 19.	Literatura sobre la relación entre el (EMPO) y la (CO).	102
Tabla 20.	Principales obras sobre la relación entre el (EMPO) y la (CO) en las empresas turísticas	109
Tabla 21.	Principales obras sobre la relación entre la (INNO) y la (CO) en las empresas turísticas	111
Tabla 22.	Principales obras sobre la relación entre la (INNO) y la (CO) en las empresas turísticas	114
Tabla 23.	Definiciones de compromiso organizacional.	116
Tabla 24.	Literatura sobre la relación entre el compromiso (CP) y la cultura organizacional (CO).	117
Tabla 25.	Principales obras sobre la relación entre el (CP) y la (CO) en las empresas turísticas	119
Tabla 26.	Evolución de la definición del constructo “competitividad”	122
Tabla 27.	Principales aportaciones a la (COMPE) dentro del primer periodo (1940 y 1970)	123
Tabla 28.	Principales aportaciones a la (COMPE) dentro del segundo periodo (1980 y 1990).....	124
Tabla 29.	Principales aportaciones a la (COMPE) dentro del tercer periodo (2000 – Actualidad).....	126
Tabla 30.	Principales obras sobre la (COMPE) en las empresas turísticas	128
Tabla 31.	Literatura sobre la relación de la (COMPE) y la (CO) en el sector servicios	131
Tabla 32.	La relación entre los tipos de cultura y sus manifestaciones culturales en las empresas	135
Tabla 33.	Estratificación de las Empresas en México.....	137
Tabla 34.	Clasificación de unidades económicas según DENUÉ “Manufactura”.	138

Tabla 35. Clasificación de unidades económicas según DENUÉ “Comercio”.....	139
Tabla 36. Clasificación de unidades económicas según DENUÉ “Servicios”.....	140
Tabla 37. Unidades económicas Turísticas del municipio de Aguascalientes con RNT	157
Tabla 38. Ficha técnica de la investigación.	161
Tabla 39. Las escalas para la medición de las variables	162
Tabla 40. Medición de la Cultura Organizacional	163
Tabla 41. Medición de la Competitividad.....	163
Tabla 42. Medición del Compromiso Organizacional	163
Tabla 43. Medición de la Innovación.....	164
Tabla 44. Medición del Empoderamiento.....	165
Tabla 45. Datos generales de las empresas.	166
Tabla 46. Perfil Sociodemográfico del personal Directivo/Operativo/Gerencial de la muestra.	169
Tabla 47. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H1)	185
Tabla 48. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H1.....	187
Tabla 49. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H2)	188
Tabla 50. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H2.....	190
Tabla 51. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H3)	191
Tabla 52. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H3.....	192
Tabla 53. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H4)	194
Tabla 54. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H4.....	195
Tabla 55. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H5) CUANDO CP → INNO.....	197
Tabla 56. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H5) CUANDO INNO → CP.....	198
Tabla 57. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H5. Cuando CP→INNO.	199
Tabla 58. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H5. Cuando INNO→CP.	200
Tabla 59. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H6) CUANDO EMPO → CP	201
Tabla 60. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H6) CUANDO CP → EMPO	203
Tabla 61. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando CP→EMPO.	204
Tabla 62. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando EMPO→CP.	205
Tabla 63. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H6) CUANDO EMPO → INNO	206
Tabla 64. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H7) CUANDO INNO → EMPO	207
Tabla 65. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando INNO→EMPO	209
Tabla 66. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando EMPO→INNO	209
Tabla 67. Prueba de Hipótesis del modelo general.	210
Tabla 68. Extracto del contraste de las hipótesis de investigación.	233

ÍNDICE DE GRÁFICAS Y FIGURAS

Número	Descripción	Página
Figura 1.	Descripción grafica del problema de investigación.....	25
Figura 2.	Modelo teórico de la investigación.....	28
Figura 3.	Estructura general de la tesis.....	34
Figura 4.	Histórico del constructo cultura.....	38
Figura 5.	Modelo Atracción-Selección-Desgaste.....	41
Figura 6.	Histórico del constructo organización.....	45
Figura 7.	Intersecciones de la teoría de la cultura y la teoría de la organización.....	47
Figura 8.	Cultura y Administración Comparativa.....	48
Figura 9.	Histórico del constructo Cultura Organizacional.....	53
Figura 10.	Manifestaciones de la cultura: de lo superficial a lo profundo.....	70
Figura 11.	Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional.....	71
Figura 12.	Marco de referencia sobre los valores en competencia.....	77
Figura 13.	Marco de valores en competencia.....	78
Figura 14.	Histórico del constructo “cultura organizacional” con relación a las empresas turísticas.....	80
Figura 15.	El sistema del Turismo.....	81
Figura 16.	El efecto de la incongruencia en el comportamiento de los empleados.....	84
Figura 17.	Histórico del constructo competitividad.....	121
Figura 18.	Histórico del Producto Interno Bruto de México a precios de mercado (mdp).....	140
Figura 19.	Producto Interno Bruto [<i>Gross Domestic Product</i>] [P.I.B.] - (G.D.P.) Mundial.....	141
Figura 20.	Histórico del valor total (PIB) de las actividades económicas secundarias.....	142
Figura 21.	Histórico del valor total (PIB) de las actividades económicas terciarias.....	142
Figura 22.	Segmentación de la P.E.A. del estado de Aguascalientes.....	145
Figura 23.	Relación de la PEA por sector económico en el estado de Aguascalientes.....	146
Figura 24.	Relación de la Población Ocupada por tamaño de la empresa.....	147
Figura 25.	División Porcentual de la Población Ocupada por sector en los municipios de Aguascalientes.....	148
Figura 26.	Porcentaje de la PO por sector económico en el estado de Aguascalientes.....	149
Figura 27.	Esquema general del desarrollo metodológico de la investigación.....	153
Figura 28.	Fórmulas para determinar el tamaño de una muestra.....	160
Figura 29.	Proceso de análisis de regresión lineal bivariada.....	175
Figura 30.	Planteamiento de las hipótesis de investigación con respecto del modelo general.....	183
Figura 31.	Modelo de Hipótesis (H1) de investigación.....	185
Figura 32.	Modelo de Hipótesis (H2) de investigación.....	188
Figura 33.	Modelo de Hipótesis (H3) de investigación.....	191
Figura 34.	Modelo de Hipótesis (H4) de investigación.....	193
Figura 35.	Modelo de Hipótesis (H5) de investigación.....	196
Figura 36.	Modelo de Hipótesis (H6) de investigación.....	201
Figura 37.	Modelo de Hipótesis (H7) de investigación.....	206

RESUMEN

Ante la creciente oferta globalizada de servicios turísticos, los cambios constantes, la turbulencia de las condiciones específicas del mercado, la incertidumbre y la problemática relacionada a las necesidades del capital humano, se hace evidente la necesidad por el desarrollo de investigaciones que puedan brindar los elementos teórico/empíricos necesarios para poder coadyuvar a la generación de estrategias administrativas que, permitan al personal directivo/gerencial encaminar a las empresas a mejorar sus condiciones competitivas. Ante este reto, el presente trabajo tiene por objeto determinar la relación entre la cultura organizacional (CO) y la competitividad (COMPE) (H1), así como la posible incidencia de las variables organizacionales compromiso organizacional (CP) (H2), innovación (INNO) (H3) y empoderamiento (EMPO) (H4), con respecto de la CO y la posible correspondencia entre dichas variables organizacionales (H5, H6 y H7) en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes. Se analizó a un grupo de 260 Pymes turísticas, mediante la aplicación de un cuestionario dirigido al personal directivo/gerencial o que se encuentre en posición de tomar decisiones. Se realizó un análisis de regresión lineal para determinar la posible relación y la fuerza de influencia entre las variables determinadas. Los resultados demuestran que todas las hipótesis se aceptan, se destaca la influencia de la CO en la COMPE (0.156*), de la misma manera, se confirma la influencia de las variables organizacionales CP (0.262**), INNO (0.336**) y EMPO (0.292***) en la CO, adicionalmente se resalta la correspondencia entre las variables CP y INNO (0.245**), CP y EMPO (0.451**), INNO y EMPO (0.302**). De esta manera es posible indicar que aquellas empresas cuyas prácticas y estrategias contemplen elementos de CP, INNO y EMPO verán beneficios en su CO, misma que a su vez, puede ser un detonante de COMPE, se discuten distintas implicaciones.

Palabras Clave: Cultura Organizacional, Competitividad, Estrategias administrativas, Pymes turísticas.

ABSTRACT

Given the growing global offer of tourist services, constant changes, turbulence in specific market conditions, uncertainty and problems related to the needs of human capital, the need for the development of research that can provide the elements is evident. Theoretical & empirical evidence is mandatory to contribute to the generation of administrative strategies that allow directive & managerial personnel to direct companies to improve their competitive conditions. Faced with this challenge, this work aims to understand the relationship between organizational culture (OC) and competitiveness (COMPE) (H1), as well as the possible incidence of organizational variables, organizational commitment (OC) (H2), innovation (INNO) (H3) and empowerment (EMPO) (H4), with respect to CO and the possible correspondence between said organizational variables (H5, H6 and H7) in small and medium-sized enterprises (SME's) of the tourism sector within the Municipality of Aguascalientes. A group of 260 tourism SMEs was analyzed by applying a questionnaire addressed to directive & managerial personnel or those in a decision-making position. A linear regression analysis was carried out to determine the possible relationship and the influence force between those variables. The results show that all hypotheses are accepted, the influence of OC in COMPE (0.156 *) is highlighted, in the same way, the influence of the organizational variables OC (0.262 **), INNO (0.336 **) and EMPO (0.292 ***) in the CO are confirmed, additionally the correspondence between the variables CP and INNO (0.245 **), CP and EMPO (0.451 **), INNO and EMPO (0.302 **) is highlighted. In this way, it is possible to address that companies whose practices and strategies include elements of OC, INNO and EMPO will see benefits in their CO, which in turn, can be a trigger for COMPE, different implications are discussed.

Key Words: Organizational Culture, Competitiveness, Administrative strategies, Tourism SMEs.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN



1 INTRODUCCIÓN

Tanto la competitividad (COMPE), como la cultura organizacional (CO), son conceptos que se consideran relevantes para el desarrollo de las empresas (Robbins y Judge, 2013; Molina y Sánchez-Riofrío, 2016). Esto porque (1) la CO (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Wilkins y Ouchi, 1983; Barney, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990; Schein, 1990), y (2) la COMPE (Muellbauer, 1991; Porter, 1993; Hernández, 2000; Suñol, 2006; Estrada, García y Sánchez, 2009; Jiménez-García, López-Lira, Tomta y Pacheco-Olvera, 2011; Saavedra, Tapia y Aguilar, 2015) son factores que han permitido que el personal directivo/gerencial pueda desarrollar diversas estrategias organizacionales, con la finalidad de permanecer relevantes dentro del mercado en el que se desempeñen.

Cabe señalar que, en buena parte de las investigaciones, en las que se observan algún elemento de dichas variables se suele desarrollar algún concepto de manera aislada e individual, o bien, correlacionados con algún otro tipo de variable organizacional en relación causa-efecto (Rodríguez, 2009). En comparación, pocas veces se ha podido establecer correspondencia sobre estos conceptos entre sí y más aún, la relación sobre el cómo la cultura afecta a la organización (Smircich, 1983).

El presente proyecto de investigación tiene por objeto una problemática más profunda, en la que se aborda un tópico que se encuentra en constante evolución de manera conjunta a las necesidades del mercado. Esta problemática trata de describir la relación que presentan algunos de los factores organizacionales de la cultura organizacional, así como su incidencia en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector turístico en el municipio de Aguascalientes. Lo anterior se desarrolla bajo el supuesto de que la mayoría de las personas que se encuentran en el nivel de dirección (directores generales, gerentes) poseen un modelo de gestión diferente y del que se presume se encuentra fundamentado en rasgos marcados de su conducta (derivada del cúmulo de experiencias, valores, tradiciones, historias, etc.).

De igual manera, los elementos directivos de las organizaciones deben de tener una clara visión de sus estrategias, mismas que les brindan las herramientas necesarias para competir en el mercado objetivo, con una mejor comprensión de la organización a corto y largo plazo (suponiendo sostenibilidad), con el propósito de poder seguir mostrando posicionamiento o crecimiento dentro del mercado (referido a la participación que tiene dicha empresa en el mercado), suponiendo que, aquellas empresas que no atiendan dichas prácticas podrían terminar pereciendo.

Para evitar que esto suceda, uno de los compromisos del Gobierno Federal fue el de fomentar en común acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 publicado en el Diario Oficial de la Federación (D.O.F. del lunes 20 de mayo del 2013), en el que se encontraba el punto “IV. MÉXICO PRÓSPERO”, del que se desglosaba el apartado fomento económico, política sectorial y regional, donde se lee (D.O.F., 2013):

[...]El Estado tiene como obligación, de acuerdo con el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, fungir como el rector del desarrollo nacional, garantizando que éste sea incluyente, equitativo y sostenido. Por tanto, resulta indispensable que el Gobierno de la República impulse, al igual que lo hacen las economías más competitivas a nivel mundial, a los sectores con alto potencial de crecimiento y generación de empleos.

[...]Una nueva y moderna política de fomento económico debe enfocarse en aquellos sectores estratégicos que tienen una alta capacidad para generar empleo, competir exitosamente en el exterior, democratizar la productividad entre sectores económicos y regiones geográficas, y generar alto valor a través de su integración con cadenas productivas locales. Las actividades productivas de pequeñas y medianas empresas, del campo, la vivienda y el turismo son ejemplos de estos sectores.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes) constituyen más del 90% del tejido empresarial en la mayoría de los países del mundo. Por citar algunos ejemplos, en la Unión Europea y en Estados Unidos representan el 95% de las unidades económicas y proveen más del 75% de los puestos de trabajo. En México, las MiPymes aportan alrededor del 34.7% de la Producción Bruta Total y generan 73% de los empleos, lo que significa más de 19.6 millones de puestos laborales. [...]

[...]Asimismo, se debe facilitar un proceso de cambio estructural ordenado que permita el crecimiento de actividades de alto valor agregado al mismo tiempo que se apoya la transformación productiva de los sectores tradicionales de la economía. Para ello, es necesario coordinar la política de fomento económico, la infraestructura logística y la política sobre sectores estratégicos como la minería, la agricultura y el turismo [...]

De la misma manera, el Gobierno Federal considera importante fomentar el desarrollo, creación y expansión de las pequeñas y medianas empresas, los directivos de las organizaciones deben de tener como prioridad generar nuevas estrategias que se adapten a las necesidades del mercado objetivo, donde por medio de ellas puedan encaminar a su organización a ser más competitiva, para poder mantener (o aumentar) presencia ante un mercado que se encuentra en constante evolución, y cuyas necesidades suelen ser más exigentes y específicas.

Aunado a ello, el actual Gobierno pretende realizar una reestructuración de diversos aspectos en materia social, económica y política. Sin embargo, el compromiso con el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas sigue vigente, de acuerdo con la publicación realizada el 12 de Septiembre del 2019 en el D.O.F. (2019), en la que se establece el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

En el apartado II. Correspondiente a la Política Social, contenido en el punto 2. Desarrollo Sostenible, se lee:

[...]El gobierno de México está comprometido a impulsar el desarrollo sostenible, que en la época presente se ha evidenciado como un factor indispensable del bienestar. Se le define como la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Esta fórmula resume insoslayables mandatos éticos, sociales, ambientales y económicos que deben ser aplicados en el presente para garantizar un futuro mínimamente habitable y armónico. El hacer caso omiso de este paradigma no sólo conduce a la gestación de desequilibrios de toda suerte en el corto plazo, sino que conlleva una severa violación a los derechos de quienes no han nacido. Por ello, el Ejecutivo Federal considerará en toda circunstancia los impactos que tendrán sus políticas y programas en el tejido social, en la ecología y en los horizontes políticos y económicos del país. Además, se guiará por una idea de desarrollo que subsane las injusticias sociales e impulse el crecimiento económico sin provocar afectaciones a la convivencia pacífica, a los lazos de solidaridad, a la diversidad cultural ni al entorno.

Adicionalmente, en el mismo apartado, contenido en el Programa IX. Tandas del Bienestar, se establece;

[...]Un millón de pequeños negocios recibirán el beneficio de un crédito a la palabra para la adquisición de insumos y herramientas. El objetivo de este programa es mejorar las condiciones de todo tipo de pequeñas unidades económicas con el fin de fortalecer la economía con un enfoque de justicia social. Los créditos iniciales serán de 6 mil pesos y al término de un año, si el crédito ha sido pagado, el beneficiario podrá acceder a otro préstamo por 10 mil pesos; en el siguiente ciclo la cantidad a financiar será de 15 mil pesos y el tope máximo será de 20 mil pesos. El gobierno federal dispone de seis mil millones de pesos para financiar este programa.

En el apartado III. Correspondiente a la Economía, contenido en el punto 1. Detonar el Crecimiento, en el mismo se indica;

[...]Durante esos 36 años la administración pública llevó a cabo una política fiscal claramente orientada a beneficiar a unas cuantas empresas privadas mediante exenciones, créditos fiscales y deducciones injustificadas. La mayor parte de la recaudación cayó en los hombros de las clases medias, las pequeñas y medianas empresas y el pueblo en general. Adicionalmente, la economía se resintió por el peso de la corrupción y la extorsión institucionalizada, por el estancamiento del mercado interno y, desde hace unos años, por la inseguridad generalizada.

Adicionalmente dentro del mismo apartado, contenido en el punto VI. Impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo, se lee:

[...]Una de las tareas centrales del actual gobierno federal es impulsar la reactivación económica y lograr que la economía vuelva a crecer a tasas aceptables. Para ello se requiere, en primer lugar, del fortalecimiento del mercado interno, lo que se conseguirá con una política de recuperación salarial y una estrategia de creación masiva de empleos productivos, permanentes y bien remunerados. Hoy en día más de la mitad de la población económicamente activa permanece en el sector informal, la mayor parte con ingresos por debajo de la línea de pobreza y sin prestaciones laborales. Esa situación resulta inaceptable desde cualquier perspectiva ética y pernicioso para cualquier perspectiva económica: para los propios informales, que viven en un entorno que les niega derechos básicos, para los productores, que no pueden colocar sus productos por falta de consumidores, y para el fisco, que no puede considerarlos causantes.

[...]El sector público fomentará la creación de empleos mediante programas sectoriales, proyectos regionales y obras de infraestructura, pero también facilitando el acceso al crédito a las pequeñas y medianas empresas (que constituyen el 93 por ciento y que generan la mayor parte de los empleos) y reduciendo y simplificando los requisitos para la creación de empresas nuevas.

Finalmente, en el mismo apartado, contenido en el punto XII. Autosuficiencia alimentaria y rescate del campo en el subapartado 6. Creación del organismo Seguridad Alimentaria Mexicana (SEGALMEX), se lee:

[...]Tiene como funciones coordinar la adquisición de productos agroalimentarios a precios de garantía; vender y distribuir fertilizantes, semillas mejoradas o cualquier otro producto que contribuya a elevar la productividad del campo; promover tanto la industrialización de alimentos básicos, leche y sus derivados como la comercialización de los excedentes de la producción agroalimentaria dentro y fuera del país; promover la creación de micro, pequeñas y medianas empresas privadas asociadas a la comercialización de productos alimenticios; apoyar las tareas de investigación científica y desarrollo tecnológico que se encuentren vinculadas con su objeto y distribuir la canasta básica en regiones de alta marginación económica.

Lo anterior, se traduce en el interés del Gobierno Federal por la ratificación del apoyo a los sectores productivos, para el caso de las pequeñas y medianas empresas, así como en específico a aquellas unidades económicas cuya actividad se relacione con la producción y comercialización de productos alimenticios (entre otras cosas).

En la presente investigación, se desarrolla la creencia de que los problemas (en términos de competitividad) que pueden tener las empresas del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, pueden ser resueltos, o bien, al menos podrían suponer una visión ampliada sobre el panorama con relación a la manera en la que las

organizaciones compiten por la participación del mercado. En el que se considera que, dichas estrategias pueden generarse desde la perspectiva de la cultura organizacional como detonante para aumentar a la competitividad, suponiendo que las organizaciones podrían tener elementos necesarios para generar algún tipo de ventaja competitiva (que de ser consistente podría ser sostenible).

El desarrollo de empresas altamente competitivas ha sido uno de los principales focos de atención por parte de la comunidad científica, puesto que en ellas se abordan algunos de los principales elementos organizacionales, mismos que se enfocan tanto en; (1) el desempeño (Wilkins y Ouchi, 1983; Henri, 2006; Nicolau y Musetescu, 2012; Syafii, Thoyib, Nimran y Djumahir, 2015; Warrick, Milliman y Ferguson, 2016; Rottig, 2017), (2) la productividad (Reichheld, 1993; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009; Abulhanova, Chumarina y Shakirova, 2016; Laškarin-Ažić, 2017), (3) la efectividad (Denison y Mishra, 1995; Gregory, Harris, Armenakis y Shook, 2009; Zheng, Yang y McLean, 2010; Hartnell, Ou y Kinicki, 2011; Frerk y Mbohwa, 2012; Gómez-Miranda, Pérez-López, Argente-Linares y Rodríguez-Ariza, 2015), por último, (4) la eficiencia (Wilkins y Ouchi, 1983; Camerer y Vepsalainen, 1988; Aktaş, Çiçek y Kıyak, 2011; Gómez-Miranda *et al.*, 2015).

En ese mismo tenor, algunos autores en su intento por comprender a la cultura organizacional han desarrollado enlaces entre diversas variables, como el caso de la cultura organizacional y su relación con la gestión del talento humano (Bernal y Vargas-Hernández, 2017), o su incidencia con el desempeño de la organización (Wilkins y Ouchi, 1983), así también como acercamientos comparativos, tales como el efecto del emprendimiento en empresas familiares vs no familiares (Zahra, Hayton y Salvato, 2004), incluyendo a la relación con la tecnología, la innovación, entre otras variables (Alvarado y Pumisacho, 2015; Brettel, Chomik y Flatten, 2015; Córdoba-Castrillón, 2015; Sánchez-Gutiérrez, Mejía-Trejo, Vargas-Barraza y Vázquez-Avila, 2016; Chitsazan, Bagheri y Yusefi, 2017). Es gracias a esta necesidad por generar empresas más competitivas que ha sido posible establecer relaciones con diversos factores organizacionales y su correspondencia con el capital humano y la posibilidad de un aumento en la competitividad dentro de la organización.

Finalmente, la comunidad científica se ha decantado por el incremento en la producción de investigaciones sobre distintos factores organizacionales y su relación con la cultura organizacional en el entorno de las Pymes, mismos que incluyen a; (1) el compromiso organizacional (CP) (O'Reilly, 1989; Joo y Shim, 2010; Tarore, 2016; Misamer y Thies, 2017; Choi, 2018), (2) la innovación (INNO) (Deshpande, Farley y Webster, 1993; Martins y Terblanche, 2003; Dobni, 2008; Büschgens, Bausch y Balkin, 2013; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle, 2016; Abdessadak, Achelhi y Reklouli, 2018), (3) el empoderamiento (EMPO) (Eubanks, 1991; Kappelman y Richards, 1996; Appelbaum, Hébert y Leroux, 1999; Joo y Shim, 2010; Lee, Idris y Delfabbro, 2017).

Ante este interés por tratar de comprender la importancia que tienen distintos elementos organizacionales en las Pymes, así como lo que representan dichas empresas en los contextos en los que se desenvuelven, se ha hecho evidente desde hace tiempo que la importancia de este tipo de organizaciones no solo queda representada

por la generación de empleos (Vázquez y Arredondo, 2014), sino que también, en general e indistintamente del contexto, dichas empresas suponen el grueso de la cantidad total de las organizaciones independientemente del sector económico, así como la mayoría en la distribución sectorial de las organizaciones, y una importante fuente económica para el contexto en el que se desarrolle (Hsiu-Fen, 2014; Martínez-Román, Tamayo, Gamero y Romero, 2015; Malarvizhi, Tiang, Al-Mamun y Raston, 2016; Gomes y Wojahn, 2017; Kao, Busch, Guzmán y Sanzogni, 2018; Maldonado-Guzmán, Garza-Reyes, Pinzón-Castro y Kumar, 2019).

Precisamente porque las Pymes son consideradas como generadoras de empleo, es que se genera la necesidad por desarrollar cambios estratégicos, que les permita a las organizaciones poder mantenerse competitivas, ya que para poder mantenerse competitivos es necesario presentar adaptabilidad al mercado, lo cual será posible a través de un estilo de gestión más analítico, para que, de esta manera, se pueda controlar el impacto de un mercado tan cambiante (Fiol y Lyles, 1985).

Por medio de esos cambios, es como las organizaciones deben de comenzar a voltear hacia un sector que comúnmente es olvidado, el de los recursos humanos (Robbins y Judge, 2013). Se hace evidente, que tanto los investigadores como los elementos directivos de las empresas consideren que los factores de la CO pueden ser utilizados como generadores de competitividad (Barney, 1986; Whipp, Rosenfeld y Pettigrew, 1989; Asree, Zain y Razalli, 2010; Hartnell *et al.*, 2011; Anning-Dorson, 2016; Wahyuningsih, Sudiro, Troena y Irawanto, 2019) con el objetivo de que las empresas puedan ser más competitivas y puedan mantener o aumentar su presencia dentro del mercado objetivo.

Partiendo de esta necesidad, algunos autores desde hace tiempo han llevado a cabo investigaciones sobre la relación que presenta la cultura organizacional con la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011; Escamilla, 2013; Castro, Muñoz y Villavicencio, 2016) lo que ha propiciado incluso que dicha relación sea cuestionada y puesta a prueba en distintos contextos, incluyendo acercamientos de carácter cualitativo (Hofstede *et al.*, 1990), sin embargo, su importancia ha quedado consolidada a lo largo del tiempo (Hartnell *et al.*, 2011; Gómez-Miranda *et al.*, 2015; Hitka, Vetráková, Balážová y Danihelová, 2015; Castro *et al.*, 2016).

Es precisamente este enfoque cultural el que ha permitido que las empresas y el desarrollo de la mismas hallan ido de la mano junto con el progreso de literatura científica en diversos contextos, donde poco a poco han ganado terreno factores como; las actitudes básicas, las creencias presentes en la estructura de la organización, los patrones de conducta, los significados o propósitos compartidos y los símbolos que en cierta medida, vinculan los comportamientos y valores de los miembros de la organización (Pérez, Naranjo y Roque, 2010) indistintamente del contexto que se analice. Los mismos autores indican que esta cultura se encuentra presente en distintas áreas de la organización (referido a la estructura de esta), y que abarca tanto aspectos dominantes, como aquellos elementos que derivan en subculturas presentes en áreas específicas de la empresa (Hofstede, 1998).

Esta misma necesidad incluso ha generado inquietudes dentro de los investigadores hacia la manera en la que estos conceptos son medidos (Hernández, Mendoza y González, 2008), así como con la evolución que han tenido estas concepciones con el pasar del tiempo (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013) y la manera en la que se adaptan a las necesidades cambiantes del mercado a sus distintas aplicaciones en varios contextos, y que gracias a esta evolución en la observación de las variables es como poco a poco se han ido considerando elementos cualitativos dentro de la mezcla organizacional de la competitividad empresarial.

En los últimos años, en el contexto de la República Mexicana se ha despertado un interés notable por la investigación sobre la cultura organizacional (Escamilla, 2013; Villarreal, Gómez y Villarreal, 2014; Vivanco, 2014; Bernal y Vargas-Hernández, 2017) y su relación con la competitividad (Aragón y Rubio, 2009; Estrada *et al.*, 2009; Flores y González, 2009; Martínez, 2014; Vázques, Guerrero y Núñez, 2014). Sin embargo, uno de los elementos presentes en la gran mayoría de las investigaciones aluden a que para poder comprender aquellos factores organizacionales con mayor presencia desde la perspectiva cultural de la organización, es necesario identificar el contexto (sector económico), así como aquellos elementos inherentes dentro del mismo, ya que existe la posibilidad de que ello sea un factor determinante para la fuerza que puede ejercer dichos factores en el desarrollo de estrategias culturales que encaminen a la empresas a rumbos competitivos.

Por todo lo anterior, es importante profundizar en la creación de recursos científicos propios dentro del contexto de la Republica Mexicana y en específico con la región del Municipio de Aguascalientes, por ello, cobra especial importancia que tanto investigadores, como las instituciones y organizaciones de carácter público y privado, coadyuven en el incremento de metodologías, herramientas y estrategias que se adapten a las características específicas de cada sector o actividad económica. De esta manera, poco a poco se irá cerrando la brecha entre aquellos elementos, factores y fenómenos desconocidos, con respecto de la relación y la forma en la que diversas variables organizacionales interactúan indistintamente del contexto en el que se observen. Particularmente, el presente trabajo contempla analizar la relación de los factores de la cultura organizacional y la incidencia de esta en la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) ha observado un constante crecimiento de la población económicamente activa, misma que se encuentra en los mejores niveles de los últimos años y por lo que las organizaciones de los distintos sectores empresariales se ven beneficiadas (INEGI, 2017). De igual manera, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) señala que se existe un incremento en las unidades económicas, mismas las que han logrado concentrarse en la región centro de México, aunque de forma significativa, la región del Bajío mexicano ha tenido una participación especial en la distribución de las empresas de los distintos sectores empresariales (INEGI, 2018a). Propias que se desarrollan dentro los sectores económicos que predominantes como: el sector comercio al por menor con 2,113,316.00 unidades, los servicios de alojamiento 579,635 unidades y el sector de industrias manufactureras con 529,601 unidades respectivamente (INEGI, 2018b).

Esto se considerada de especial importancia, puesto que visto de manera conjunta con el incremento de las actividades del sector empresarial, el (INEGI, 2018c) reconoció que los índices generales de confianza empresarial se encuentran en crecimiento desde los últimos periodos. Asimismo, el (INEGI, 2018d) refiere a que el nivel de la tasa de desocupación ha presentado una disminución paulatina desde los últimos periodos, esto en gran medida al aumento de las unidades económicas y de las cuales se tiene identificado que tan solo en la región Bajío existen alrededor de 768,383 unidades económicas (INEGI, 2018a), lo que supone que existe un crecimiento real en el desarrollo de nuevas empresas.

Desde hace tiempo, el progreso sostenido que ha presentado en términos del sector empresarial e industrial a lo largo de la región del Bajío mexicano ha sido notable, lo anterior se puso en evidencia en la investigación realizada por Unger, Ibarra y Garduño (2014), donde los autores indicaron la importancia de la industria manufacturera de dicha región, en la que se encuentra representada casi la mitad del valor agregado de la región, donde se destaca la participación de los estados de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas.

Lo anterior, permite vislumbrar que en la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en un mundo globalizado que progresan en un ambiente empresarial sujeto a cambios cada vez más constantes y abruptos (Robbins y Judge, 2013). Ante ello, las empresas se encuentran sometidas a un estado de cambio inmutable, en el que se encuentran obligadas a crear nuevas estrategias que se enfoquen a la creación de algún tipo de ventaja competitiva que les permita destacarse de la competencia empresarial del mismo sector (Barney, 1986), lo que supone el desarrollo de elementos como la tecnología, la gestión del capital intelectual, la satisfacción laboral, el desempeño a largo plazo y al mejoramiento de aquellas características (entre otras características) que agreguen valor a los productos/servicios que oferte la empresa (Arciniega, 2011).

En el caso de la CO, es posible identificarla como un concepto que se ha estudiado desde hace varias décadas, del que se pueden señalar diversos elementos (manifestaciones) culturales a la mezcla de creencias, ideologías, lenguajes, rituales y mitos (Arciniega, 2011; Cújar *et al.*, 2013). Dichos conceptos, posicionan al sujeto (individuo/colectivo) como un generador de símbolos, lenguajes, creencias, visiones, ideologías y mitos, donde el rol de este es más activo en el que se considera como un creador y un administrador de significado, Silverman citado en Pettigrew (1979).

En esa línea de pensamiento, la CO ha ido ganado terreno de manera progresiva ante los ojos de los investigadores y de los miembros directivos de las empresas, puesto que se genera una fuerte influencia en el comportamiento de todos los miembros de los distintos niveles de la organización (Alvarado y Pumisacho, 2015). Es precisamente en esta línea de pensamiento en la que se desprende la relación entre la cultura y la organización. Sin embargo, para poder abordar dicha relación es preciso preguntarse, ¿De qué forma, este tipo de noción acerca de cultura nos ofrece información sobre los aspectos más relevantes de la organización? (Smircich, 1983).

En los últimos años, el estudio de la CO en empresas con actividad económica alusiva al turismo ha presentado un progreso considerable (Ritchie y Zins, 1978; Kyriakidou y Gore, 2005; Larsen y Valentine, 2007; Tsang, 2011; Yusof, Jamil y Jayaraman, 2012), mismo que trasciende por la manera en la que este conocimiento dentro de su marco propio se ha convertido en una práctica para mejorar el comportamiento de los miembros de la organización, dadas las características de la cultura para poder regular las interacciones entre los trabajadores y el cliente/consumidor (Pérez *et al.*, 2010).

Lo anterior adquiere especial importancia, puesto que el municipio de Aguascalientes desarrolla una importante actividad manufacturera, mismo que deriva (de una manera indirecta) en una importante derrama económica por el turismo de negocios. Adicionalmente, en el año 2020 se desarrolló un evento de impacto global, producto de una pandemia causada por el coronavirus SARS-Cov-2 (Síndrome respiratorio agudo grave por sus siglas en inglés), mismo que provoca una enfermedad conocida como COVID-19 y que ha sido causante del estancamiento económico mundial, lo cual, no ha sido ajeno para el territorio mexicano y en específico para el contexto en el que se desarrolla la presente investigación.

Sin embargo, la presente investigación no aborda temas relacionados a dichos eventos globales, puesto que, en el momento en el que se hizo el acercamiento con las Pymes turísticas dentro del estado de Aguascalientes la situación económico-social era distinta y con ello, las percepciones del personal directivo-gerencial con respecto de los factores organizacionales (CO, COMPE, CP, INNO y EMPO) eran distintas. Por ello, la presente investigación concentra sus esfuerzos únicamente en analizar la información obtenida y contrastar aquellos elementos de mayor relevancia previos a la pandemia. Esto cobra especial relevancia debido a la necesidad de poder identificar aquellos factores con mayor relevancia para dichas organizaciones con respecto de la CO, que inciden en la COMPE de las Pymes del Municipio de Aguascalientes.

En algunas investigaciones se ha encontrado que, para este tipo de empresas, los esfuerzos de los directores destinados a la gestión de la cultura organizacional en el capital humano son considerados insuficientes (Kyriakidou y Gore, 2005; Bernal y Vargas-Hernández, 2017). Es por ello, que manera paulatina, cada vez más empresas prestan atención a las necesidades del capital humano, ya que, son estos los que mueven a la organización (Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011), esto no es de extrañarse, puesto que la importancia y la presencia de la cultura radica en el capital humano (Castro *et al.*, 2016).

Sin embargo, lo primero que debe estar en la mente de cualquiera que pretenda abordar tanto dichas variables organizacionales (CO, COMPE, CP, INNO y EMPO), como del grupo determinado de empresas (turísticas) es la contextualización del nivel económico en el que se desenvuelven las empresas, en el caso particular de la presente investigación se desarrolla en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, clasificándolas en el nivel microeconómico propuesto por Porter (1993).

Dentro de este nivel económico y, sobre todo, a este contexto específico, se puede conceptualizar a la competitividad, como; [...] “la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios, así como de

mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar sus utilidades” (Hernández, 2000: 23). Esto cobra especial atención dado que, en México se categoriza a las empresas de dos maneras, la primera en función del número de empleados que laboran en ella, y la segunda con relación al monto del valor de las ventas netas anuales que tiene la empresa (INEGI, 2009).

El mismo organismo, determina, que dentro de la industria pequeña el personal deberá de ser, de hasta 100 elementos, y sus ventas netas anuales serán de hasta 30 millones de pesos, mientras que, en la industria mediana, se considera que el personal deberá de ser de hasta 250 elementos, así como el valor de sus ventas no deberá de superar la cantidad de 100 millones de pesos anuales. De acuerdo con los resultados del INEGI (2016), del total de empresas existentes en el país durante 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0% y el 13.5% y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.

Aunado a ello, el turismo se ha convertido en uno de los principales motores económicos para el desarrollo de varios países en las últimas décadas (Crouch y Ritchie, 1999; Claver-Cortés, Molina-Azorín y Pereira-Moliner, 2007; Tsai, Song y Wong, 2009; Dupeyras y McCallum, 2013; Camisón y Forés, 2015), en donde la tendencia de los estudios del turismo indican que los turistas se han vuelto más cultos, destacando las particularidades propias al turismo masivo, en un entorno cultural próspero, donde la existencia de los productos turísticos son considerados complementarios dentro de cada región (Pérez *et al.*, 2010).

Estos últimos autores indican que incluso en este mismo entorno, la mayor parte de las organizaciones se enfoca en el aprovechamiento de los recursos, la creación de infraestructura y en la tradición de los procesos, dejando de lado las necesidades del capital humano, mismo que es visto como un recurso más, que puede o no aportar valor al producto turístico.

Si bien se puede argumentar que la estrategia, la estructura, el trabajo de equipo, el estilo de liderazgo de los directivos, así como de las características organizacionales, los tipos de valores y la cultura que tengan los fundadores y propietarios de la organización y el ambiente o contexto organizacional, se pueden considerar como fundamentales, para la consecución de los objetivos y la generación de valor en las empresas (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014) será preciso poder identificar y describir en el contexto determinado, ¿cuáles son los factores de la cultura organizacional que inciden a la competitividad de las Pymes, del municipio de Aguascalientes?

Finalmente, el propósito de esta investigación subyace en el análisis de las posibles relaciones que presentan los factores de la cultura organizacional y su incidencia en la competitividad de las Pymes del sector turístico de Aguascalientes, bajo el supuesto de que el desarrollo de evidencia teórico-empírica podría derivar en una guía al estudio de las correspondencias que puedan darse entre variables, dimensiones y constructos presentes en esta investigación, de la misma manera elabora un modelo teórico, el cual supone un beneficio a las empresas de dicho sector, lo que permitiría ampliar el arsenal de herramientas metodológicas para que sean

capaces de obtener soluciones que les ayuden a la toma de decisiones con relación a la problemática que aborda la presente investigación.

1.1 Problema de Investigación

Desde hace tiempo las empresas se encuentran en un estado de mejora constante, con el objeto de permanecer competitivas dentro del sector en el que se desarrollan (Suñol, 2006), lo que las ha llevado a considerar un sinnúmero de estrategias para poder desempeñarse de una mejor manera y de esta manera lograr aumentar o mantener posicionamiento en su mercado objetivo. Esto no es ajeno a las Pymes, ya que estas han sido el foco de atención por parte de la comunidad científica desde hace mucho tiempo (Flores y González, 2009), esto ha permitido que tanto investigadores como las propias empresas consideren distintas metodologías, herramientas y estrategias que les brindan la capacidad de ser competitivas.

Diversas líneas de investigación indican distintas aproximaciones sobre la forma en la que las empresas deben de mejorar su capacidad competitiva (Barney, 1986; Vargas y del Castillo, 2008; Frerk y Mbohwa, 2012; Choi, Oh y Colbert, 2015). Sin embargo, aún existen elementos desconocidos dentro de ciertos subsectores económicos, puesto que cada uno de ellos tiene sus propias características específicas inherentes a cada actividad económica. De la misma manera es importante considerar aquellos elementos inherentes al contexto que se observe, puesto que cada contexto de igual forma cuenta con diversos agentes internos y externos que cobran especial importancia y que lo que podría parecer importante en un contexto puede que en otro no lo sea (Vivanco, 2014)

Por ello, es importante el desarrollo de investigaciones que permitan observar de manera particular dichos sectores, con la finalidad de ampliar el arsenal de herramientas y metodologías que permitan a las empresas obtener mejores resultados en términos de competitividad. Propiamente, en el contexto del estado de Aguascalientes predomina el sector Manufacturero como actividad económica principal, y gracias a ello el desarrollo que ha tenido el subsector servicios turísticos se ha visto beneficiado (de forma directa e indirecta) en el incremento de las unidades económicas que ofrecen diversos servicios relacionados con el turismo. Lo que ha generado que diversas empresas (nacionales e internacionales) acudan al estado a ofrecer sus servicios, esto ocasiona que dicho contexto se convierta en un mercado muy competido y gracias a ello, las Pymes del sector turístico se han visto en la necesidad de buscar diferentes estrategias para poder permanecer competitivas.

Dentro del sector de las Pymes turísticas se ha observado que existe una preferencia por el uso de estrategias relacionadas con diversos aspectos económicos que les brindan ciertos elementos competitivos a las empresas (Evangelos y Karamanidis, 1999; Thomas y Long, 2000; Tsai *et al.*, 2009). Sin embargo, existe otra corriente de investigación que aborda la posibilidad de desarrollar empresas con mayores capacidades competitivas mediante el uso de la cultura organizacional como estrategia de gestión (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011).

Para comprender esto, se hace una breve reseña de algunos aspectos de mayor importancia con respecto de las diversas variables y las múltiples líneas de investigación de cada uno de ellos. En el caso de la competitividad, se considera a la obra realizada por Porter (1993) como uno de los principales referentes dentro del ámbito de las ventajas competitivas, dentro de dicha obra se hace una retrospectiva sobre la ventaja competitiva aplicada a las naciones, así como el rol de todos los agentes preponderantes que se ven involucrados y los roles que cada uno debe de tener, para que pueda generarse una ventaja competitiva y de esta manera sean más prósperos en la aplicación de sus políticas económicas. Incluso se indica¹ que la necesidad que tienen las empresas por ser competitivas es la que puede determinar el éxito de una nación para satisfacer las necesidades de un mercado específico, puesto que esta competitividad saca lo mejor de cada empresa.

Por su parte, algunas de las principales obras en desarrollar el concepto de la CO fueron las de Pettigrew (1979); Smircich (1983); Denison (1984); Hofstede *et al.* (1990); Schein (1990); Hofstede (1998), mismos que de forma general, indicaban que uno de los principales roles del individuo era aportar significado tanto a formas, símbolos, lenguaje, ideologías, creencias, rituales y mitos. Si bien todos estos en cierta medida se encuentran independientes ante las peculiaridades de cada uno, convergen en la relación con los problemas funcionales de integración en lo colectivo (objetivos, normas, sistemas, estrategias, etc.), a lo que el autor señala; [...] “*el hombre crea cultura y la cultura crea al hombre*” (Pettigrew, 1979: 577).

Aunado a ello, otra de las principales investigaciones vinculada a la comprobación de la que la combinación de los conceptos cultura y la ventaja competitiva sostenible, es la de Barney (1986) en la que se posiciona a la cultura como una fuente de ventaja competitiva que incluso puede ser sostenible siempre y cuando esa cultura sea valiosa, rara e imperfectamente imitable/reproducibile. Con ello, quedaba en evidencia que las organizaciones que posean una cultura valiosa, rara e imperfectamente imitable/reproducibile deberán de nutrir estas culturas. Incluso se discutía la relación entre la CO y las empresas altamente competitivas (Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía, 2011), donde elementos como la CO, el liderazgo, el capital humano y la productividad se consideraban factores fundamentales para que una organización logre ser altamente competitiva.

Diversos autores cuyas líneas de investigación orbitan a los elementos que permiten que las empresas sean más competitivas han encontrado que ciertos elementos culturales pueden encontrarse íntimamente relacionados con aquellas prácticas, metodologías, sistemas que encaminan a las empresas a ser más competitivas. Tal es el caso de la investigación desarrollada por Samson y Terziovski (1999) en la que se indica que para los sistemas de calidad y la efectividad de los mismos un tipo de cultura abierta (que demuestre apertura a los cambios, confianza, participación y compromiso) puede derivar una ventaja competitiva con mayor

¹ Porter señala que la competencia entre empresas saca lo mejor de cada una de estas, en gran medida por la presión y el desafío que representa competir contra rivales domésticos fuertes y agresivos, con proveedores y clientes locales exigentes.

intensidad que las herramientas de la gestión de calidad total “Total Quality Management”(TQM), en términos de mejora en procesos, evaluaciones comparativas y de análisis de la información.

Por su parte, Lechner y Dowling (2003) indicaban que si bien las redes de trabajo (colaboración) referidas al conocimiento y a la innovación dependían de la reputación y la capacidad de la gerencia, las redes colaborativas del “marketing” (mercadotecnia) dependían tanto de la cultura como del estilo de gestión que tuviera el personal directivo/gerencial, por lo que en cierto grado, el crecimiento de la organización depende de la capacidad de la organización para crear redes de trabajo (networking). Inclusive, en la investigación de Hamel y Prahalad, (1993) los autores advertían que los costos y los problemas por una mala integración y armonización de los diversos tipos de cultura podrían suponer una barrera para el desarrollo competitivo de una empresa.

De igual manera, se ha evidenciado que la cultura organizacional se encuentra conceptualizada como una construcción de orden superior, la cual representa: apertura, confianza, autenticidad, proactividad, autonomía, colaboración, experimentación entre otros significados, lo cual influye de manera positiva en la implementación de la gestión de calidad total Sinha, Garg, Dhingra y Dhall (2016).

Distintos autores a lo largo del tiempo han explorado la relación ente la cultura organizacional y diversos factores organizacionales tales como, (1) la innovación y el clima organizacional, así como las mejores condiciones para que ellos se den dentro de las empresas (Deshpande *et al.*, 1993), (2) el compromiso y la motivación organizacional y otros elementos de control social (O’Reilly, 1989), (3) el empoderamiento y los tipos de liderazgo (Appelbaum *et al.*, 1999), (4) el aprendizaje organizacional (Cook y Yanow, 1993), (5) el cambio dentro de las organizaciones y cuáles son las causas por las que se da (Kappelman y Richards, 1996), (6) la efectividad de la comunicación en las organizaciones (Yazici, 2002), (7) el clima de la comunicación y el ambiente por el cual se desarrolla (Pace y Faules, 1993), (8) la gestión del conocimiento y su relación con las culturas y subculturas dentro de la organización.

Dentro de la literatura, algunos de los factores organizacionales con mayor grado de importancia en el entorno de las empresas del sector turístico han probado ser (1) el compromiso organizacional (CP) (Lee, 2009; Choi *et al.*, 2015; Kourtroumanis, Alexakis y Dastoor, 2015; Al-Sada, Al-Esmael y Faisal, 2017; Misamer y Thies, 2017; Choi, 2018), (2) la innovación (INNO) (Deshpande *et al.*, 1993; Ahmed, 1998; Dobni, 2008; Büschgens *et al.*, 2013; Brettel *et al.*, 2015; Naranjo-Valencia *et al.*, 2016; Abdessadak *et al.*, 2018) y (3) el empoderamiento (EMPO) (Eubanks, 1991; Kappelman y Richards, 1996; Appelbaum *et al.*, 1999; Joo y Shim, 2010; Schultz, 2014; Lee *et al.*, 2017). Es por ello por lo que la presente investigación únicamente abordara dichos elementos organizacionales y su relación con la cultura organizacional (CO), así como la posible incidencia en la competitividad (COMPE) de las Pymes dentro del contexto determinado.

Por lo anterior, es importante señalar que dentro del contexto de las empresas con actividades económicas enfocadas en el sector servicios, la competitividad ha sido uno de los elementos que ha ido cobrando importancia en las últimas décadas (Yup Chung, 2000; Brown y Ragsdale, 2002; Tsai *et al.*, 2009; Roy, 2011;

Pimtong, Hanqin y Hailin, 2012; Estrada, Morgan y Cuamea, 2015; Fraj, Matute y Melero, 2015; Millán-García y Gómez-Díaz, 2018). Diversas investigaciones han abordado a la competitividad desde diversos enfoques, considerando acercamientos relacionados con: la diferenciación en precios, reducción de costos, aspectos financieros, entre otras. Esto con la finalidad de generar estrategias que permitan el desarrollo de empresas más competitivas.

Desde hace tiempo, en el ámbito de las Pymes que laboran en el sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes, se encuentra una problemática de mayor profundidad, misma que deriva de diversos factores organizacionales. En primer lugar; (1) se identificó que la alta oferta de productos turísticos, misma que es resultado de la incursión de diversas empresas internacionales dentro del contexto, ha propiciado un ambiente sobre explotado y que la competencia dentro de dicho sector a cada vez más agresiva. En segundo lugar; (2) se determinó que las Pymes turísticas se encuentran en un mercado cambiante y en constante transformación, producto de las exigencias de un mercado incierto y en constante evolución, acorde a las necesidades cada vez más específicas de este. Finalmente, (3) se reconoce que parte del análisis del contexto detalla que dentro de las Pymes turísticas existe una problemática con el capital humano, la baja satisfacción laboral, la rotación del personal, los bajos sueldos, etc.

Para tratar de resolver dicha problemática (véase Figura 1), la presente investigación se basa en el supuesto de que todos los estilos de gestión dentro de las Pymes turísticas que operan en el Municipio de Aguascalientes, son únicos y poseen ciertas diferencias inherentes a cada persona que se encuentra en puestos directivos/gerenciales. Por consiguiente, el presente trabajo se desarrolla bajo las creencias de que es posible que la CO influya en la COMPE y de que las variables organizacionales CP, INNO y EMPO influyan dentro de la CO, con la posibilidad de que exista cierta correspondencia entre dichas variables organizacionales.

Ante esto, adquiere importancia que el personal directivo de las organizaciones logre desarrollar una nueva mentalidad para la planeación, dirección, gestión y diseño organizacional, donde estos sean capaces de desarrollar nuevas o diversas estrategias, metodologías y herramientas, que les permitan encaminar a dichas empresas a hacer un uso eficiente y efectivo de sus variables organizacionales para llevar a sus compañías a aumentar sus niveles competitivos, con respecto de la competencia.

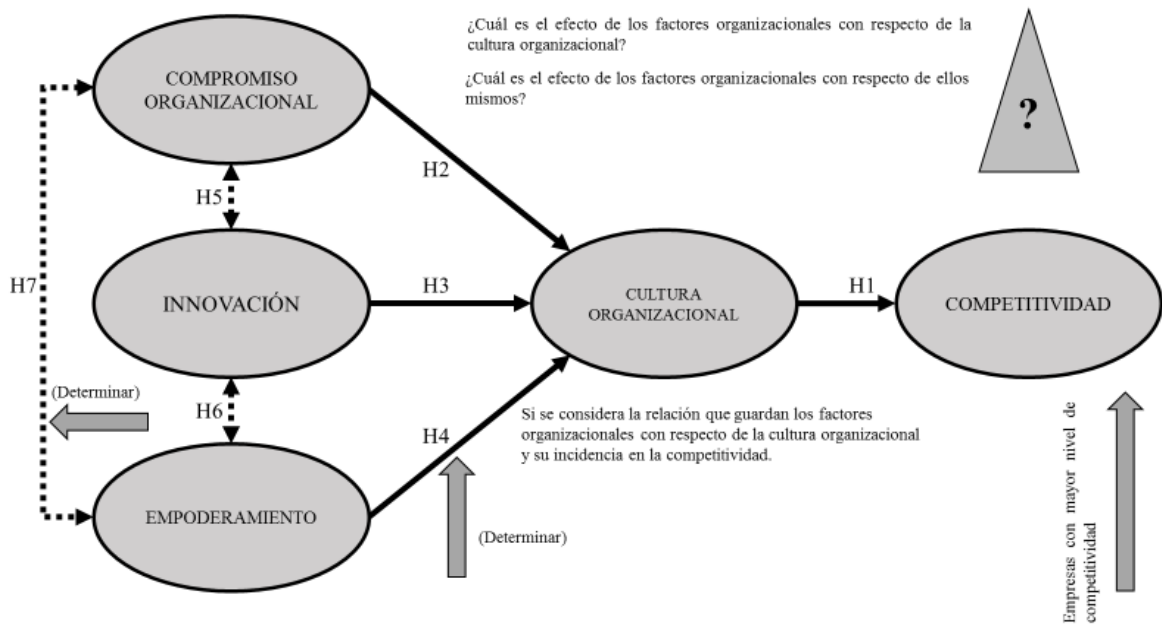


Figura 1. Descripción grafica del problema de investigación. Fuente: elaboración propia.

Lo anterior se traduce en que la presente investigación apunta a determinar y analizar la posible relación causal entre la CO y la COMPE de las Pymes turísticas dentro del Municipio de Aguascalientes. Además, el presente trabajo busca establecer la supuesta relación entre las diversas variables organizacionales (CP, INNO y EMPO) y la CO. Esto supone que, mediante el uso de estrategias que usen elementos dentro del CP, la INNO y el EMPO, es posible obtener mejores resultados en términos del desarrollo de estrategias que busquen mejorar la CO, la cual, a su vez permitiría obtener mejores resultados en términos de COMPE dentro del contexto determinado. Ante dicha situación, surgen diversas preguntas de investigación.

1.2 Preguntas de investigación

Con el objeto de poder resolver la problemática planteada o al menos poder brindar un marco de referencia, con un panorama ampliado sobre dicha problemática y con la finalidad de poder aportar sustento teórico a la relación entre variables (CO, COMPE, CP, INNO y EMPO), así como poder aportar evidencia empírica de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, dentro de la presente investigación se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿En qué grado, se da la relación entre la cultura organizacional y la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes?
- ¿Cuál es la relación que presentan los factores organizacionales (CP, INNO y EMPO) con la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes?
- ¿Cuál de los factores organizacionales presenta mayor grado de incidencia, con respecto a la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes?

- ¿En qué grado y de qué manera se da la relación de los factores organizacionales, con respecto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes?
- ¿Qué efecto en términos de competitividad tiene en las Pymes del Municipio de Aguascalientes el adoptar un enfoque que considera la relación de dichos factores (CP, INNO y EMPO) con la cultura organizacional?

Se proyecta dar respuesta estas interrogantes, como una primera aproximación del presente trabajo de investigación, puesto que, con la explicación de dichas preguntas, será posible generar un marco teórico/empírico, mismo que aportará los elementos necesarios para poder identificar y analizar aquellos factores organizacionales que presentan mayor grado de relación con la cultura organizacional, así como la incidencia de esta en la competitividad de las Pymes del Municipio de Aguascalientes.

1.3 Objetivo de la Investigación

Con base al planteamiento del problema de la presente investigación, así como en correspondencia al desarrollo de las líneas de investigación precederadas, ha sido posible determinar que existe sustento teórico/empírico suficiente con respecto de la relación entre los factores organizacionales CP, INNO y EMPO y la CO, de la misma manera, existen elementos suficientes que sustentan la incidencia de esta última en la COMPE, por lo tanto;

El objetivo general de la presente investigación consiste en:

“Determinar la relación existente entre la cultura organizacional y la competitividad, así como el de analizar el grado de incidencia entre los factores de la cultura organizacional en su relación con la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes”.

Lo anterior será posible mediante el desarrollo de un modelo de correlaciones que permita identificar la relación que existe entre los factores organizacionales (CP, INNO y EMPO) y su relación con la CO, así como la incidencia de esta con la COMPE al nivel de la empresa, en función de la percepción del personal directivo de las organizaciones del sector objetivo.

1.4 Objetivos específicos de la investigación

- Analizar la relación entre los factores organizacionales (Compromiso, Innovación y Empoderamiento) y la cultura organizacional del contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- Analizar la relación entre la cultura organizacional y la competitividad del contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- Contrastar las particularidades de los subsectores del contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

- Identificar cuáles son los factores organizacionales que presentan mayor grado de relevancia en la relación con la cultura organizacional del contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- Profundizar en el análisis sobre el grado y la dirección del efecto de influencia entre las variables determinadas.

1.5 Hipótesis de la investigación

Considerando que la investigación supone el análisis de un modelo de correlaciones bivariadas, se plantea un grupo de hipótesis correspondientes al efecto que tienen las variables predeterminadas dentro del contexto seleccionado, las cuales son:

- **H1:** La cultura organizacional (CO) influye de manera positiva en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H2:** La variable compromiso organizacional (CP) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H3:** La variable innovación (INNO) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H4:** La variable empoderamiento (EMPO) tiene una relación positiva con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H5:** Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) e innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H6:** Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H7:** Existe una correspondencia entre las variables innovación (INNO) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Considerando el planteamiento anterior, se presenta el modelo teórico² de la investigación (véase Figura 2).

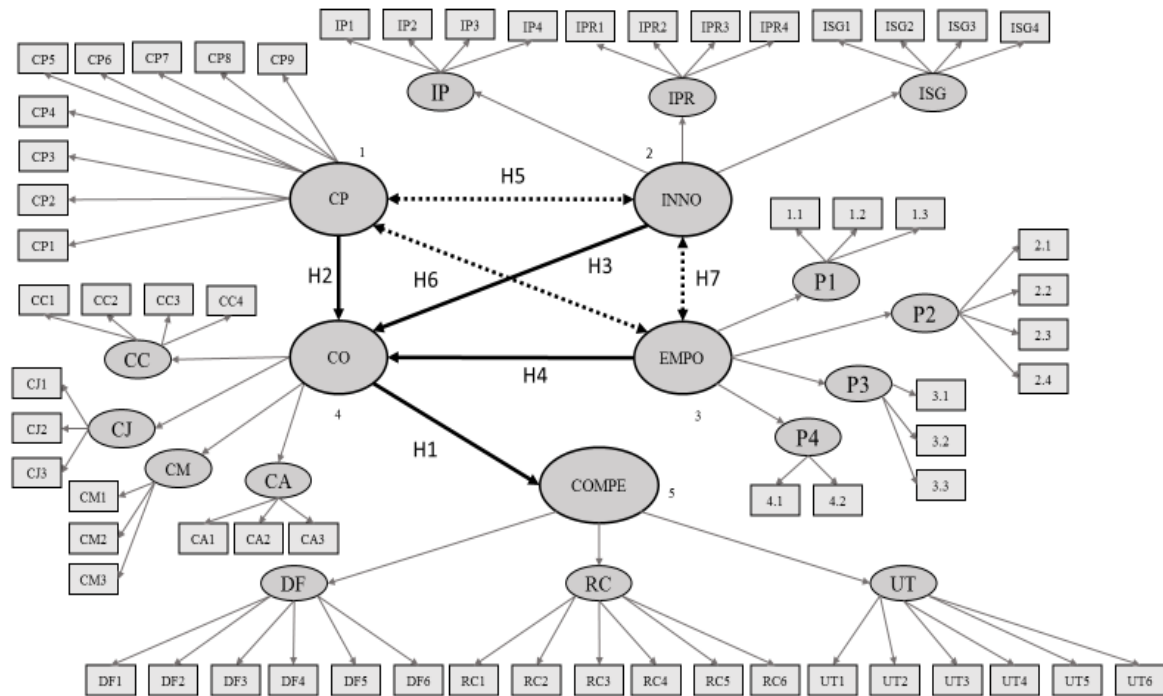


Figura 2. Modelo teórico de la investigación. ***Nota: Las principales líneas de investigación que se utilizan para la observación de los constructos se presenta de la siguiente manera : 1) CP: Mowday, Steers y Porter (1979). 2) INNO: Van Auken, Madrid-Guijarro y García-Pérez-de-Lema (2008). 3) EMPO: Fernández y Moldogaziev (2013). 4) CO: Reyes-Santiago, Sánchez-Medina y Díaz-Pichardo (2017). 5) COMPE: Maldonado-Guzmán, Martínez-Serna, López-Torres y Ramírez-García (2012)³.

1.6 Justificación de la investigación

Esta investigación apunta a la contribución con evidencia empírica adicional sobre la relación entre la cultura organizacional y su incidencia en la competitividad, así como la relación que presentan los factores de la cultura organizacional en su incidencia en de la competitividad, ambas aplicadas dentro del contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. De tal manera que los elementos directivos de las organizaciones puedan desarrollar estrategias administrativas aplicables, para poder mejorar su posicionamiento dentro del mercado internacional, nacional, regional cada vez más cambiante y competitivo.

Ante esta constante evolución del mercado nacional e internacional, con empresas de distintos tamaños desempeñándose en un mundo cada vez más globalizado, en el que las peculiaridades de los contextos son cada vez más específicas, se consolida la importancia por tener empresas competitivas que puedan desarrollar una mayor presencia en el mercado objetivo (Molina y Sánchez-Riofrío, 2016), por ello es indispensable que las

² El modelo teórico se exhibe de una forma más ordenada con la finalidad estética de no generar confusión o errores de interpretación.

³ Mayor referencia sobre las escalas y la información relacionada a ellas puede encontrarse dentro del marco teórico, al igual que dentro del apartado metodológico.

organizaciones tengan la capacidad de aplicación de estrategias y de herramientas metodológicas, que encaminen a las empresas al aumento de su competitividad (Vargas y del Castillo, 2008; Aragón y Rubio, 2009; Amat y Perramon, 2012).

Además, se considera relevante abordar a la variable de la COMPE, tal como lo señala la Secretaría de Economía (S.E.) (2017), ya que, esta determina que la COMPE es un conjunto de elementos interrelacionados con la capacidad de fomentar el crecimiento económico y que es considerada como uno de los elementos con mayor relevancia para los inversionistas y para las personas encargadas de la toma de decisiones. Tal es la importancia de dicho rubro que el mismo organismo, a través de la Subsecretaría de Competitividad y Normatividad (S.C.N.) lleva a cabo diversas acciones cuyo objetivo es el de aumentar la competitividad local de diversas entidades federativas por medio de cuatro ejes principales (1) Competencia Económica, (2) Facilitación Comercial, (3) Regulación Gubernamental y (4) Logística.

Lo anterior cobra relevancia en el desarrollo de la presente investigación, puesto que, la misma Subsecretaría de Competitividad y Normatividad, de la Secretaría de Economía (S.E.) (2018) en una conferencia celebrada el 21 de marzo se indicaba: que poco a poco, el crecimiento supone una derrama económica generada por el progreso turístico del país, mismo que se va convirtiendo en un motor de la economía Mexicana. Diversos beneficios se suponen del crecimiento en dicho sector, por ejemplo; (1) la generación de empleos, (2) mayores sistemas de integración turística, (3) mayor desarrollo urbano, (4) mejora la conectividad, (5) aumenta las cadenas de valor (clústeres), (6) genera elementos que incrementan la sustentabilidad ambiental e (7) incrementa el alcance de los proyectos de cobertura regional.

De igual manera, el mismo recurso (*Ibid.*) indica que algunos de los principales retos para la creación de elementos que propicien el desarrollo del turismo en México se encuentran al:

- Propiciar la libre competencia e innovación tecnológica.
- Promover nuevos tipos de servicios turísticos.
- Facilitar la comercialización de algunos servicios turísticos.

Para poder cumplir con dichos retos, las empresas deberán permanecer relevantes dentro del mercado, sin importar el tipo de sector en el que se encuentren; sin embargo, dentro del contexto de las Pymes, donde la mayoría de las empresas se caracterizan por ser “negocios familiares” (Zahra *et al.*, 2004), se ven obligadas a que un solo miembro de la organización acapare distintas posiciones o puestos de trabajo, por lo que ese miembro es considerado como una especie de “todólogo”, mismo que tendrá que desempeñarse en varias disciplinas, donde muy probablemente carezca de experiencia, habilidad, recursos, entre otras cosas.

Adicionalmente, la Secretaría de Turismo (2017) (SECTUR) en el quinto informe de labores (2016-2017) determina la importancia del desarrollo de los destinos turísticos, lo cual, queda evidenciado en el desarrollo de la Política Nacional Turística (PNT), destacando el punto ii) innovación y competitividad, del que se lee (SECTUR, 2013):

[...] “Segunda: Innovación y Competitividad. Nuestro país debe diversificar su oferta en el futuro y consolidar los destinos que ya existen”.

Lo anterior se plantea como base para satisfacer uno de los objetivos del plan de desarrollo (2013-2018) (SECTUR, 2017: 13), del que se extrae lo siguiente:

[...] “La Secretaría de Turismo, enfocada en lograr cumplir el objetivo del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), el cual es mantener la estabilidad macroeconómica del país, y particularmente aprovechar el potencial turístico de México para generar una mayor derrama económica, ha trabajado para lograr posicionar a esta actividad, durante los últimos cinco años, como un motor fundamental de la economía nacional”.

Aunado a ello y derivado de dichos compromisos, el mismo organismo desarrolló el Programa Sectorial de Turismo (2013-2018) (PROSECTUR), dentro de los principales objetivos que se desglosan en el programa se pueden destacar los siguientes:

- **Objetivo 1.** Transformar el sector turístico y fortalecer esquemas de colaboración y corresponsabilidad para aprovechar el potencial turístico.
- **Objetivo 2.** Fortalecer las ventajas competitivas de la oferta turística.
- **Objetivo 3.** Facilitar el financiamiento y la inversión público – privada en proyectos con potencial turístico.
- **Objetivo 4.** Impulsar la promoción turística para contribuir a la diversificación de mercados y al desarrollo y crecimiento del sector.
- **Objetivo 5.** Fomentar el desarrollo sustentable de los destinos turísticos y ampliar los beneficios sociales y económicos de las comunidades receptoras.

Finalmente, el mismo organismo indica que estos objetivos tienen entre otros propósitos:

[...] “El establecimiento de una transversalidad con las políticas económicas y sociales para impulsar el crecimiento del empleo, el fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como la generación de opciones de futuro para las regiones receptoras de turismo con un alto contenido de inclusión social, al tiempo que se preserva la riqueza natural y cultural de México”.

Lo anterior brinda contexto político en términos de las estrategias planteadas por el Gobierno Federal como justificación en el desarrollo de recursos que propicien que las empresas del sector turístico puedan generar

algún tipo de ventaja competitiva y que les permita mantener y/o ganar posicionamiento en el mercado turístico del contexto que se desempeñen. La presente investigación apunta a contribuir con elementos teórico/empíricos que puedan ser usados como base para el desarrollo de Pymes turísticas con mejores posibilidades para competir ante la problemática planteada.

El conocimiento que derive esta investigación podrá ser utilizado por el personal directivo de las organizaciones para la creación de estrategias, herramientas y metodologías, que encaminen a los diversos niveles de la estructura a generar algún tipo de ventaja competitiva. De la misma manera, este conocimiento concederá al personal directivo el poder identificar mediante una visión amplia del panorama organizacional, sobre todo con especial relevancia en aquellos elementos que presenten mayor incidencia en el desarrollo de empresas más competitivas dentro del sector objetivo.

Asimismo, lo que resulte de la presente investigación supondría un beneficio para la comunidad científica cuyas líneas de investigación se encausen sobre cualquiera de las variables objetivo dentro de la presente, puesto que quedaría de manifiesto la evidencia teórica-práctica del comportamiento de las variables observadas, así como el desarrollo de información que pudiera ser utilizada para contrastar el mismo fenómeno en otro tipo de contexto diferente.

De igual manera, el análisis dentro de la presente investigación aporta elementos suficientes para el desarrollo de literatura con relación a las presentes variables dentro del universo de las Pymes, donde el grado de competencia es más agresivo, dadas las condiciones características de dichos ambientes turbulentos, en los que la falta de estrategias organizacionales que supongan la creación de ventajas competitivas (indistintamente cuales sean) tendrían consecuencias fatales para la vida de dichas empresas (indistintamente el sector).

La evidencia aportada por este estudio podrá tener efectos dentro del ámbito regional, así como a distintos contextos que presenten similitudes al universo de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, dadas las condiciones tanto de la relevancia práctica, como teórica:

- **La relevancia práctica:** Se enfoca en los datos empíricos que se obtendrá a través de las orientaciones de los factores organizacionales CP, INNO y EMPO, así como de aquellos elementos que integren a la CO y a la COMPE, y que serán utilizados para evaluar la relación de los constructos y las variables dentro del contexto de las Pymes del sector turístico en el Municipio de Aguascalientes.
- **La relevancia teórica:** La presente investigación pretende obtener un análisis y una descripción de la CO, así como de la COMPE y la correspondencia que guardan entre estas variables, así como la relación que guardan con los factores organizacionales y la posible correspondencia entre los mismos.

En virtud de lo anterior, esta investigación supone varios beneficios en distintos niveles, tales como:

- **Beneficios para el capital humano:** Los beneficios que obtendrán los miembros de la organización vienen demostrados por una amplia cantidad de literatura, que indica que distintos elementos inherentes a la CO presentan incidencia en la satisfacción laboral, así como distintas variables que suponen un incremento en la motivación, el sentimiento de pertenecer a la organización (por mencionar algunos), con lo cual, el personal directivo podrá identificar aquellos factores que permitan un adecuado desarrollo del capital humano, satisfaciendo la mayor cantidad de necesidades posibles dentro de las empresas, propiciando un mejor ambiente de trabajo.
- **Beneficios para las empresas:** Esta investigación supone un beneficio real para las organizaciones puesto que brinda los elementos necesarios para que el personal directivo de las empresas amplíe el arsenal metodológico sobre los factores con mayor incidencia en la competitividad, lo que supone la creación de estrategias, prácticas o herramientas que encaminen a las empresas a desarrollar dichas variables posiblemente derive en una ventaja competitiva, misma que de lograr hacerla de manera sostenible dejaría a la empresa en una posición con un nivel competitivo mayor, en comparación con aquellas empresas que no lo hagan.
- **Beneficios a nivel regional:** La presente investigación permite marcar la pauta en términos teóricos sobre la relación de dichas variables a observar en el contexto del Municipio de Aguascalientes, lo que podría suponer una guía que regiones aledañas a Aguascalientes, en especial la región del Bajío (debido a las circunstancias geográficas) podrían hacer uso de la presente para el desarrollo de literatura pertinente al tema en otros contextos, lo que permitirá a cada uno de ellos tener perspectivas más amplias sobre las variables que se relacionan con la competitividad visto desde la cultura organizacional, con lo que se podría identificar cuáles son los elementos clave para el desarrollo de programas o apoyos para este tipo de organizaciones en concreto.
- **Beneficios para el sector:** Esta investigación supone un beneficio al sector servicios, ya que, ofrece una primera aproximación dentro del sector y subsectores desde la perspectiva organizacional (a nivel empresa, las Pymes del sector turístico); estos agentes beneficiados comprenden un grupo de elementos (capital humano) dentro de la organización, los cuales se encuentran en el contexto de personal directivo o con poder de decisión dentro de la empresa. Los beneficios que esto supone derivarían en una mejora al proceso de la toma de decisiones, así como el desarrollo de estrategias más adecuadas al contexto en particular indistintamente el sector o el tamaño de la empresa, lo cual podría generar que las empresas que usen dicha orientación sean más competitivas, que aquellas que no lo hagan.

- **Alcance del proyecto:** En el ámbito estatal el beneficio que supone la presente investigación se deriva en función del análisis descriptivo/correlacional de las variables determinadas, las cuales podrán ser usadas para el diseño de políticas públicas y de gestión, con mira en el desarrollo de empresas (Pymes) más competitivas (dentro del presente sector turístico), al igual que el beneficio que supone la presente para las Ciencias Sociales, vislumbrar las características organizacionales, en función de la percepción de los propietarios/directivos/gerentes y el impacto de dichas variables en el ámbito organizacional.

Finalmente, esta investigación tiene pertinencia metodológica al desarrollar un análisis de la información, misma que se trabajara en software especializado (SPSS v.23) por medio de regresiones (correlaciones), con el propósito de contrastar las hipótesis planteadas en el modelo.

1.7 Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación radica en la observación de la correspondencia existente entre los factores organizacionales (CP, INNO, EMPO) y su incidencia con la CO, misma que a su vez refleja un efecto con la COMPE de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. El hecho de llevar a cabo una investigación dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) deriva del rol fundamental que presentan dentro del desarrollo económico del contexto y del país mismo (mayor contexto sobre la importancia de la investigación en dicho universo dentro del apartado referente al marco contextual, en el Capítulo III).

La investigación se supone de tipo no-experimental-cuantitativa, cuya metodología es de carácter descriptivo, correlacional, en correspondencia con la explicación de la posible relación entre las variables CO y COMPE, así como la proporción de incidencia con los factores organizacionales (CP, INNO, EMPO) que de acuerdo con la literatura son los que mayor incidencia presentan con la CO en el sector objetivo (desarrollados a detalle en capítulos posteriores).

La presente investigación se desarrolla en el Municipio de Aguascalientes, mediante la aplicación de un cuestionario generado por el investigador, adaptado de diversos autores, tales como:

- La escala para medir a la CO se obtiene de la adaptación realizada por Reyes-Santiago *et al.* (2017), con base en la línea de investigación desarrollada por Cameron y Quinn (2006).
- Mientras que, para la escala de COMPE se hará uso de la escala realizada por Maldonado-Guzmán *et al.* (2012) proveniente de la investigación de Buckley, Pass y Prescott (1988).
- Para evaluar al CP se hará uso de la escala desarrollada por Mowday *et al.* (1979), aunque solo se harán uso de los enunciados positivos Cole, Harris y Bernerth (2006).
- Para medir a la INNO se hará uso de la escala desarrollada por Van Auken *et al.* (2008).

- Por su parte, la escala usada para evaluar el EMPO será la desarrollada por Fernández y Moldogaziev (2013) misma que fue adaptada de la obras de Bowen y Lawler (1992, 1995).

De la misma manera, se realiza un breve análisis de aquellos factores (desarrollados a profundidad en capítulos posteriores) considerados como relevantes dentro del sector objetivo, los que serán adaptados a las necesidades específicas del contexto (Cújar *et al.*, 2013), con la finalidad de poder analizar y explicar el comportamiento de los factores organizacionales y su relación con la CO y la incidencia de esta en la COMPE de las Pymes del Municipio de Aguascalientes.

1.8 Estructura del trabajo de investigación

Para cumplir con los objetivos propuestos dentro de la investigación, se desglosa un breve diagrama (véase Figura 3) en el que se indica los procesos por los cuales se desarrolló la presente.

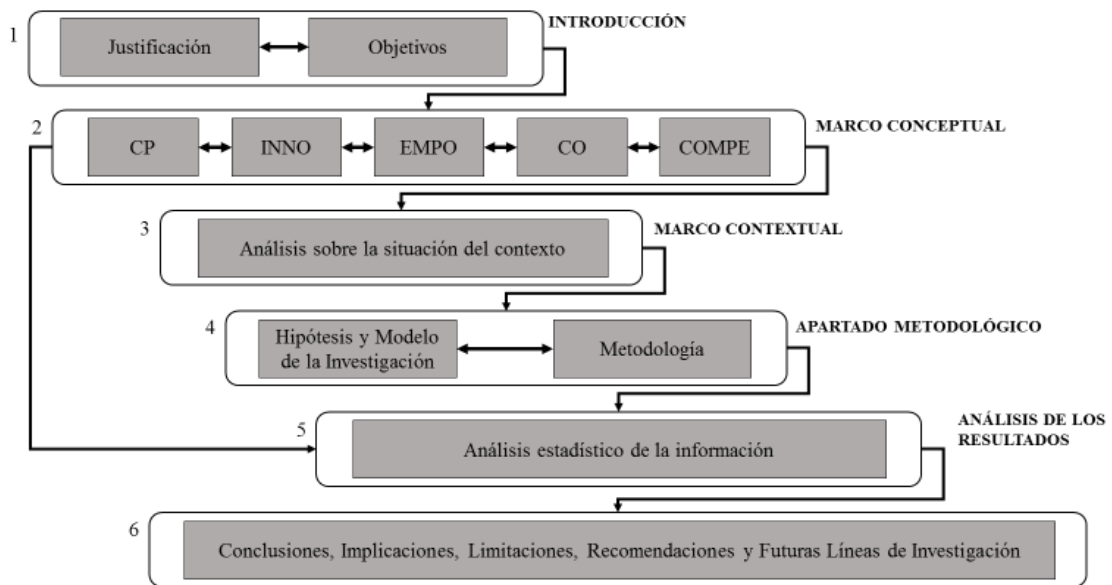


Figura 3. Estructura general de la tesis. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se brinda una breve descripción de cada uno de los capítulos de la presente investigación, misma que comprende seis capítulos:

- Capítulo I.- Introducción: Se describe la problemática de la investigación, así como una breve reseña de los objetivos que persigue la presente, justificación y los alcances del estudio.
- Capítulo II.- Marco teórico-conceptual: se desarrollan a profundidad las principales líneas de investigación sobre las variables determinadas dentro de la investigación, así como aquellas corrientes que suponen mayor relevancia para el contexto organizacional definido.
- Capítulo III.- Marco contextual: describe de forma breve la situación económica del contexto indicado, desglosa la importancia de la selección del objeto de estudio, así como vislumbra algunas de las investigaciones que han marcado antecedente dentro de dichas líneas de investigación.
- Capítulo IV.- Metodología: Hace referencia al conjunto de procedimientos utilizados para observar el problema de investigación, así como las correlaciones entre las variables determinadas, el diseño, el universo, la muestra, al igual que el instrumento de medición.
- Capítulo V.- Análisis de los resultados: Considerando aquellas posturas existentes en las que el modelo se sustenta dentro de la investigación, se pretende dar respuesta a las preguntas de investigación, abordando de manera individual cada una de las variables para tratar de maximizar el aprovechamiento de los resultados obtenidos.
- Capítulo VI. - Conclusiones, Implicaciones, Limitaciones, Recomendaciones y Futuras Líneas de Investigación: Finalmente en el presente apartado se presenta el desenlace de la presente investigación, desarrollando recomendaciones para el personal que pueda considerar como útil la información contenida en la presente, así como conclusiones, limitaciones del estudio, lo que implican los resultados obtenidos para los beneficiados y futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL



2 MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Aproximaciones teóricas sobre la Cultura Organizacional [CO]

2.1.1 Evolución del concepto cultura en el contexto organizacional

No es de extrañar que diversos autores a lo largo de la historia del constructo en sí se han encontrado con un sinnúmero de interpretaciones acerca de la definición de la cultura (véase Tabla 1), esto porque dicho significado fue tomado directamente de la antropología y que, en sus primeras etapas, el concepto tuvo problemas para integrarse al ámbito organizacional.

Tabla 1.
Conceptualización del término cultura en la literatura

AUTOR(ES)	CONCEPTUALIZACIÓN
Pettigrew (1979)	Los símbolos, el lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y los mitos son conceptos interdependientes en distintos grados, sin embargo, convergen en la manera en la que se relacionan con los problemas funcionales de integración, control y compromiso.
Smircich (1983)	La cultura es definida como un pegamento social o normativo que mantiene unida a la organización, expresa valores o ideales sociales, así como las creencias que los miembros de la organización comparten. Estos valores o patrones de creencias se manifiestan de forma simbólica a través de mitos, rituales, historias, leyendas y lenguaje especializado. En su investigación, hablan sobre dos concepciones donde clasifican distintas corrientes sobre la interpretación de la cultura:
Allaire y Firsirotu (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Vista como sistemas socioculturales, en los que se cataloga a la cultura como un sistema de patrones de comportamiento transmitidos socialmente que derivan de circunstancias o procesos históricos. • Identificada como un sistema de ideas, de conocimiento, de estándares aprendidos para percibir, crear, evaluar y actuar de manera simbólica por sistemas compartidos producto acumulativo de la mente y reflejo de los procesos inconscientes de la mente que subyacen a las manifestaciones culturales. • Considerada como un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean el marco general para la predicción mutua del comportamiento entre individuos que interactúan en un entorno social. • La cultura no debe de ser buscada en la mente de las personas, sino en los significados y pensamientos compartidos por los actores sociales.
Schein (1990)	La cultura se puede definir como un patrón básico de supuestos, inventada, descubierta o desarrollada por un grupo dado, a medida que este aprende a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, se debe enseñar a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

***Nota: Definiciones de cultura en la literatura. Elaboración propia con base a la información recopilada sobre la literatura relevante del Histórico del constructo "Cultura en el ámbito empresarial".

Uno de los primeros acercamientos que se deben de tener presentes sobre la cultura organizacional, se basa en la definición de sus dos principales componente (cultura y organización), puesto que esto abre el camino a la comprensión sobre, ¿cómo es que la cultura pasa a formar parte del entorno empresarial? En ese sentido, se parte de la necesidad por indagar sobre el primero de los antecedentes “la cultura” (véase Figura 4).

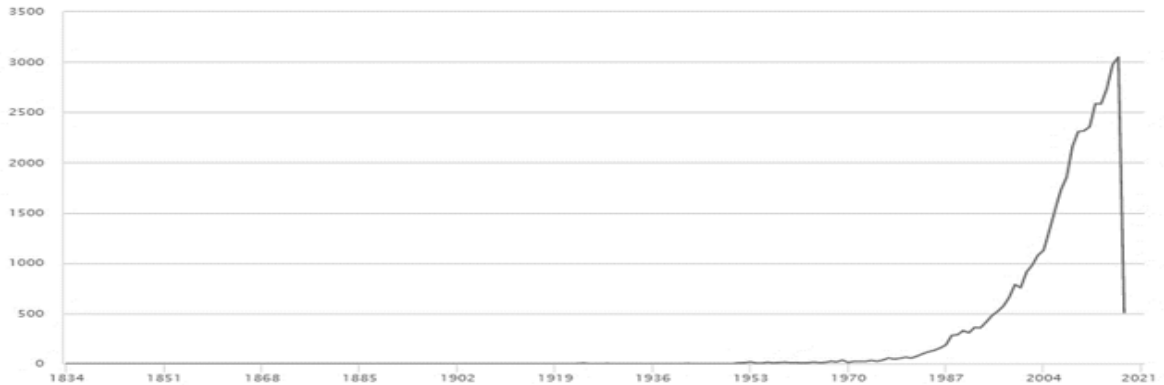


Figura 4. Histórico del constructo cultura. Recuperado de “Documentos por año” [Documents by Year], por Scopus (2018a).

Constructo que desde 1834 comenzaba a incursionar en el ámbito de las ciencias de la administración y la toma de decisiones, sin embargo, no fue sino hasta la investigación de Stein (1953) donde se comenzó a hablar de la cultura como un medio para la creatividad, en la que se identificaba la necesidad por encontrar significados compartidos para comunicarlos a los demás miembros de la organización y poder crear un pensamiento colectivo con la finalidad de desempeñarse de mejor manera en distintos procesos organizacionales, como el creativo.

El mismo autor agregaba que; [...] *“El grado de desarrollo que se tenga en la cultura influencia los medios disponibles por el individuo para el proceso creativo”* (p. 319). Es precisamente por medio de esta interpretación que es posible concebir a la cultura como un elemento inherente a la organización, sin embargo, para que esto suceda, es preciso comprender que la cultura debe establecerse como un punto de referencia para que las empresas fomenten el trabajo colaborativo.

Partiendo de esa concepción, Roberts (1970) realizó una evaluación sobre la literatura disponible con base en los estudios interculturales referentes al ámbito organizacional, en el que destacaban el desarrollo de elementos referentes a la gestión, las actitudes y los valores, los rasgos de la personalidad, las características nacionalistas y los estereotipos como aquellos que predominaron sobre dicha ramificación de la ciencia social, a lo que el autor destacaba que en términos de estudios interculturales era necesario considerar lo que se conoce sobre la cultura, que la misma era algo que pertenecía a la organización y que las instituciones y los comportamientos eran algo que se derivaba de la cultura.

Por lo que, elementos como (1) los estilos gerenciales, (2) el conflicto y la cooperación, (3) la toma de decisiones, (4) la desviación y conformidad, (5) la eficiencia, (6) la comunicación, eran elementos que podrían suponer áreas de riesgo para las organizaciones y su interacción con distintos elementos culturales (actitudes y

valores, liderazgo y motivación) en distintos niveles de la organización (roles de trabajo, subunidades, totalidades e interacciones), por ello, era indispensable desarrollar un marco de referencia que permita establecer aquellos elementos específicos de la cultura que impacten en áreas específicas de la organización, así como las eventualidades derivadas del intercambio cultural (objeto de investigación popular en dicha época).

Ante ello, una de las primeras investigaciones en tratar de comprender el impacto del intercambio cultural de los individuos en el contexto organizacional fue la de Hammer, Gudykunst y Wiseman (1978), en su obra, los autores buscaban determinar la manera de medir la efectividad intercultural, en la que, los autores indicaban que era necesario considerar a los factores; (1) Habilidad para enfrentar el estrés psicológico, (2) Habilidad para comunicarse efectivamente, (3) Habilidad para establecer relaciones interpersonales. Los autores concluían sobre la importancia de que el anfitrión (empresa que recibe a los individuos) fuera capaz de desarrollar un ambiente que propicie una comunicación efectiva, para facilitar la cohesión entre los miembros.

Una de las principales cuestiones que surgieron a finales de la década de los 1970's giraba en torno sobre la manera en la que las culturas eran creadas, una de las principales investigaciones que concentraron sus esfuerzos en tratar de responder esta pregunta fue la realizada por Pettigrew (1979), donde el autor argumentaba que la cultura era considerada como un conjunto de significados compartidos, y que esta puede "evolucionar", o mejor dicho, puede "adaptarse" a los distintos contextos en los que se desarrolla la organización. Sin embargo, esto solo es posible porque los conceptos de la cultura se concentran en movilizar la conciencia y el propósito, así como la codificación del significado, el surgimiento de patrones normativos, los sistemas de liderazgo y las estrategias de autenticación.

Entrando bien a la década de 1980's, las investigaciones comenzaban a desarrollarse de manera más concreta a cada uno de los elementos que integraban a la cultura, y de cómo estos elementos interactuaban con distintos aspectos organizacionales. En esa misma década, ya se discutía sobre dichas concepciones por separado (cultura y organización), donde se empezaban a desarrollar las primeras relaciones entre estos. Distintos autores coincidían en que la gran cantidad de interpretaciones que podrían tener los científicos hacía con la contextualización de la cultura era excesiva, ya que en la mayoría de los casos distintos autores hacían uso de sus propias "interpretaciones" para poder encausar a la cultura dentro de distintas investigaciones (Smircich, 1983). Por lo que el mismo autor urgía a una unificación del significado de dichas construcciones.

De la misma manera, a mediados de la década de los 80's comenzó el interés por observar el comportamiento de la cultura dentro de las ciencias de la administración, es así como los investigadores y los miembros directivos de las organizaciones comenzaron a comprender el potencial de estos elementos "intangibles", desde este momento en la historia del constructo, diversas investigaciones comenzaron a desarrollarse, investigaciones que sirvieron como parte aguas para la integración de ambas concepciones.

En principio, destaca la investigación de Hofstede (1986) con su análisis de las cuatro D's (dimensiones). Donde el autor identificaba que estas cuatro dimensiones podrían ser utilizadas para identificar elementos

culturales de una sociedad y que por medio de ellas era capaz de determinar la orientación cultural de la misma, de las que el autor indica (p. 307):

[...] **“El individualismo como característica de una cultura se opone al colectivismo. Las culturas colectivistas suponen que cualquier persona a través del nacimiento y posibles eventos posteriores pertenece a uno o más “grupos”, de los cuales no puede separarse. El “en grupo” (ya sea familia extendida, clan u organización) protege el interés de sus miembros, pero a su vez espera su lealtad permanente. Una sociedad colectivista está estrechamente integrada; Una sociedad individualista está poco integrada”** (p. 307).

[...] **“La distancia de poder como una característica de una cultura define el grado en que las personas menos poderosas de una sociedad aceptan la desigualdad en el poder y la consideran normal”** (p. 307).

[...] **“Evitar la incertidumbre como una característica de una cultura define el grado en que las personas dentro de una cultura se ponen nerviosas por situaciones que perciben como no estructuradas, poco claras o impredecibles, situaciones que por lo tanto intentan evitar manteniendo códigos estrictos de comportamiento y una creencia en verdades absolutas”** (p. 308).

[...] **“La masculinidad como característica de una cultura se opone a la feminidad. Los dos difieren en los roles sociales asociados con el hecho biológico de la existencia de dos sexos, y en particular en los roles sociales atribuidos a los hombres”** (p. 308).

En este último, el autor indicaba que existen ciertas diferencias biológicas inherentes al comportamiento de ambos sexos y que estos sufren menos alteraciones en las mujeres que en los hombres en distintas sociedades y contextos (referido a cuando cambian de ambiente), donde el mismo autor indicaba que:

[...] **“En las culturas masculinas, estos valores políticos / organizacionales enfatizan el éxito material y el asertividad; En las culturas femeninas, enfatizan otros tipos de calidad de vida, relaciones interpersonales y preocupación por los débiles”** (p. 308).

Fue hasta la investigación de Schneider (1987) donde se concretó el uso de la cultura dentro de la organización, en su investigación “la gente hace al lugar” [*The People Make The Place*], misma en la que el autor propuso un modelo [ASA Framework] (véase Figura 5), el cual contemplaba elementos dentro de las variables; (1) el cambio dentro de las organizaciones, (2) las ventajas de comprender al comportamiento organizacional, (3) el génesis del clima y la cultura organizacional, (4) la importancia del reclutamiento y (5) liderazgo y actitudes de trabajo, como algunos de los principales elementos organizacionales que suponen una barrera para el desarrollo de la cultura dentro de una organización.

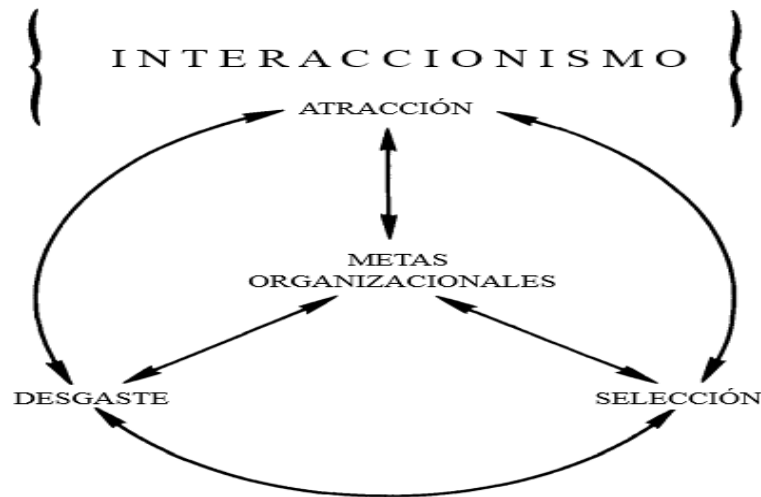


Figura 5. Modelo Atracción-Selección-Desgaste. Adaptado de: “El modelo de Atracción-Selección-Desgaste” [*The Attraction-Selection-Attrition Framework*], por: Schneider (1987).

En dicho modelo, se desarrollaban las siguientes implicaciones: (1) Cambio organizacional de supervivencia y organización. (2) El uso de la personalidad y las medidas de interés. (3) clima y cultura organizacional, y (4) la importancia del reclutamiento.

Con relación a ello, el mismo autor concluye:

[...] “Nos ha seducido la idea de que los procesos y las estructuras de la organización son las causas de las actitudes, los sentimientos, las experiencias, los significados y los comportamientos que observamos allí. Atribuimos causas no a las personas atraídas, seleccionadas y permanecidas en las organizaciones, sino a los signos de su existencia en la organización: a la estructura, al proceso y a la tecnología”. (p. 451).

Con el constante descubrimiento de tecnologías cada vez más novedosas, una de las principales problemáticas que comenzaron a presentar las organizaciones era la manera en la que sorteaban los problemas del desarrollo de aprendizaje (el cómo era que las empresas aprendían), lo que derivaba en la utilización de conocimiento (heredado y/o aprendido) que podía encontrarse como resultado del cúmulo de experiencias, comportamientos, valores y actitudes que ayudaron a la organización a sortear diversos tipos de fenómenos en algún punto determinado de su ciclo de vida.

Inclusive, en algunas ocasiones las organizaciones carecen de elementos como “la prueba y el error”, por lo que ellas se ven limitadas en cuanto al aprovechamiento de los beneficios que derivan de estos aprendizajes (Weick, 1987), este autor enfatizaba en que el uso de la cultura organizacional supondría un apoyo confiable para tratar de sortear problemas relacionados con esta limitante dentro del proceso de la toma de decisiones, sin embargo, para que esto fuera posible, era necesario propiciar un ambiente predecible, el autor concluye que para poder desarrollar dichos ambientes, es preciso hacer uso de diversos elementos de la cultura (modelos, lenguaje, valores, historias, entre otros), mismos que permitirían generar dichos ambientes.

Otra investigación que llamo la atención en la misma década fue la realizada por Baker, Jensen y Murphy (1988), en la que intentaban relacionar a la teoría con la realidad en ese momento, donde pretendían conocer la naturaleza de las compensaciones e incentivos laborales como motivadores para aumentar el rendimiento, para lo que en ese entonces por desgracia no fue suficiente.

Por su parte, teniendo la misma problemática que Schein pero abordándola desde un enfoque diferente la investigación desarrollada por Meek (1988), observaba que en la cultura organizacional no podía ser tomada como variable “modificadora” para evaluar a la organización, puesto que la cultura en sí (dentro de una organización), no puede ser manipulada, mucho menos puede ser variable independiente, ya que depende de distintos factores, tales como símbolos, mitos y rituales, entre otros, por lo que no puede ser algo que se pueda crear, descubrir o destruir por los caprichos de la organización (a conveniencia).

A finales de la década de los 80's con el comienzo de las incursiones internacionales de distintas organizaciones (concretamente la industria japonesa y la industria occidental) distintas investigaciones comenzaban a desarrollar elementos que permitieran identificar cual era el rol de la cultura organizacional dentro de las estrategias administrativas que buscaran el éxito en contextos culturales distintos al que se encontraban habituadas.

En lo particular, la investigación desarrollada por Fryxell y Van Cleave (1989), haciendo un compendio de la literatura disponible indicaban que era posible considerar a la CO tanto como una variable que ejerce un efecto sobre distintas variables, como una variable que explica el por qué se dan ciertos resultados ante ciertos fenómenos. Los mismos autores indicaban que existen elementos que se pueden (aquellos con relación a la organización) y que no son posibles de controlar (legitimaciones, funcionalismo y estructuralismo), que dichos elementos existen en distintos niveles (grupales, organizacionales y de la sociedad) y que todos ellos en cierto grado determinan el éxito de una organización (indistintamente el contexto).

Incluso autores como Lenaghan (1991) comenzaban a sentar los precedentes de la inclusión de la cultura a una creciente curiosidad por la globalización y encontrar la manera de poder adaptar corporaciones que decidían comenzar a expandirse a nuevos contextos. Ante ello, las organizaciones deben establecer las condiciones que maximicen su capacidad de aprendizaje, con la finalidad de poder adaptarse mejor a diversos contextos, distintas metodologías que se encontraban en desarrollo podrían aportar los elementos necesarios para lograr dicho objetivo (mejora continua, entre otras metodologías de gestión de calidad) (Garvin, 1993).

Investigaciones como la de Reichheld (1993) hablaban de la administración basada en la lealtad de los miembros de la organización y el cómo se relacionaba con la motivación y el desempeño, Willmott (1993) por su parte, refería como las organizaciones empezaban a tomar de una manera equivocada a los programas de “adoctrinamiento cultural” como “potenciadores equívocos”, ya que los conceptos “manipulables de la cultura dentro de la organización, sobre como el cultismo corporativo eran manipulados propiciando un mal entendido de la cultura corporativa.

A finales de la década de los 90's y principios de la década de los 2000 investigadores como Davenport (1998); Gold, Malhotra y Segars (2001); Harris y Crane (2002) hablaban sobre los nuevos retos de tecnología, su recibimiento y relación con la cultura de la organización, así como la manera en la que la organización maneja sus recursos intelectuales, la manera en la que se genera valor/riqueza por medio de estos.

Con el paso de la década de los 2000, encontramos transiciones en todos los niveles de las organizaciones, especialmente con un incremento de desarrollo tecnológico, las empresas ven necesaria la evolución hacia nuevas tecnologías cada vez más revolucionarias (Geels, 2002). Gracias a la evolución constante del mercado y a la creciente incursión de las organizaciones a escala global, factores como la innovación, capacidades organizacionales marcan la pauta para las nuevas empresas que incursionan en mercados globales (Knight y Cavusgil, 2004). Inclusive, investigaciones provenientes de los sistemas de administración, control e indicadores relacionaban diversos factores, destacando elementos como; la tecnología, el tamaño de la organización, la estructura, las estrategias y la cultura nacional como algunos de los elementos clave para lograr un desempeño adecuado en las empresas.

Desarrollando interés hacia la cultura del consumidor, Arnould y Thompson (2005) consideraban que ante las presiones de un mercado tan cambiante y cada vez más exigente se desarrollaba la necesidad por conocer aquellos elementos de mayor importancia con respecto del comportamiento del consumidor, con ello se pretendía desarrollar el concepto conocido como “la teoría de la cultura del consumidor”, los autores consideraban que en este tipo de mercados, elementos culturales inherentes a los consumidores podrían brindar los elementos necesarios para que las empresas pudiesen generar ambientes más “predecibles”, considerando aspectos socioculturales, experienciales, simbólicos y aspectos ideológicos del mercado objetivo de cada organización.

Hasta el día de hoy, investigaciones como la desarrollada por Shkunova *et al.* (2017) prueban que incluso en entornos exigentes como el de las empresas rusas, la cultura organizacional es uno de los elementos que van ganando terreno dentro del ámbito empresarial, propiciando (entre otros cambios) diversos procesos de descentralización, el surgimiento de directivas autodirigidas en diferentes niveles de coordinación, lo que ha generado una disminución en la importancia y la necesidad de la gestión diaria de la empresa.

Esto ha generado que las personas en la empresa compartan distintos valores y normas de comportamiento, al tener significados compartidos, es posible detonar diversas cualidades (positivas y negativas) de los diversos miembros de la organización, sin embargo, si estas fueran mediadas por la gerencia, los efectos positivos predominarían, para ello, es necesario incentivar a los miembros de la organización para fomentar aspectos culturales positivos (símbolos, rituales, normas, valores, etc.), lo que permitiría aumentar el desempeño, estimular la creatividad y aumentar el trabajo colaborativo de los miembros de la empresa.

Es por ello, que la cultura forma parte esencial dentro de la organización, puesto que permite facilitar el entendimiento sobre la manera en la que la organización realiza sus operaciones, de acuerdo con la literatura

revisada es posible comprender que por medio del uso de distintos elementos culturales (actitudes, sentimientos, creencias, valores, artefactos, etc.) es posible facilitar la implementación de estrategias que encaminen a las organizaciones a situaciones donde sea plausible desarrollar ventajas competitivas, sin embargo, es preciso entender que es una organización, y de qué manera estos elementos culturales facilitan o limitan la operación de las empresas (internamente).

2.1.2 Evolución del concepto organización y su relación con la cultura.

Primeramente, es preciso posicionar al termino organización como uno de los temas dentro de las ciencias sociales como uno de suma relevancia, puesto que este siempre dará de que hablar, prueba de ello se encuentra dentro de las distintas bases de datos internacionales en las que se puede observar que a través de las décadas se ha mantenido una discusión constante (véase Figura 6), basta con apreciar que incluso hasta el día de hoy se siguen desarrollando investigaciones que concentran sus esfuerzos por entender el comportamiento de dichos sistemas socioculturales. Algunas de las principales conceptualizaciones del significado de organización (véase Tabla 2) se nombran:

Tabla 2.

Conceptualización del término organización en la literatura.

AUTOR (ES)	DEFINICIÓN
Smircich (1983)	Se identifica a la organización como un organismo, donde esta se concibe como un grupo de personas que luchan por la supervivencia dentro de un entorno cambiante. Las organizaciones se estudian en términos de la forma en la que manejan las interdependencias y los intercambios a través de los límites del sistema (interno y externo).
Allaire y Firsirotu (1984)	Posicionan a la organización bajo distintos enfoques relacionados a las escuelas literarias existentes en esos tiempos, donde primeramente se centran en definir a las organizaciones como sistemas socioculturales, mismas que deben reflejar en sus formas, estructuras, políticas y procesos, la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través del trabajo y de su participación dentro de la organización.

***Nota: Elaboración propia con base a la información recopilada sobre la literatura relevante del Histórico del constructo "Organización".

Definidas como entidades que generan conocimiento (Yang y Wan, 2004) las organizaciones se componen de interacciones individuales, pero también son un contexto determinante para esas interacciones (Denison, 1996).

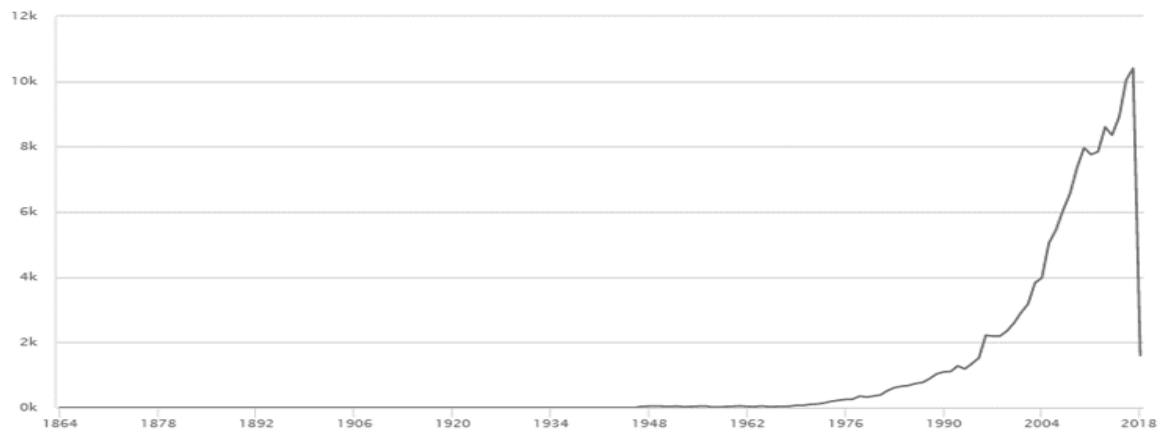


Figura 6. Histórico del constructo organización. Recuperado de “Documentos por año” [Documents by Year]. Por: Scopus (2018b).

Constructo que desde 1864 comenzaba a dar de que hablar sobre el concepto de la organización dentro de las ciencias de la administración, al igual que dentro de la toma de decisiones, concepción que se originó con la investigación de Oesch (1916), se argumentaba sobre la organización sistemática y las operaciones manuales de alto costo, así como, la manera en la que dichos factores eran considerados como fundamentales, para el éxito de una empresa.

Bajo dicha concepción se realizaron diversas investigaciones en las que se destacaban la relación que tenían las organizaciones en aspectos con la manera en la que habían estado realizando sus operaciones, y como esta afectaba la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral (Slichter, 1920), al igual se empezaban a correlacionar las primeras investigaciones que hablaban sobre los elementos éticos de la competencia de las empresas (Knight, 1923).

Es así como la creación de investigaciones que consideraban elementos financieros como los pilares para el éxito de las mismas (Levett, 1927), mientras que algunas otras, desarrollaban elementos que permiten que las empresas generar aprendizajes (Fisher, 1933), al igual como aquellas que encontraban primordial la inversión de capital para aumentar su capacidad (considerado como la antesala para los accionistas) (Boulding, 1935), incursionando en las necesidades de los trabajadores con respecto de sus actitudes y cogniciones (Heider, 1946).

Sin embargo, no fue sino hasta la década de los 1950's donde prácticamente las investigaciones se centraban en llevar a cabo métodos para “medir” los constructos o llevar metodologías estadísticas más adecuadas para los distintos tipos de investigaciones. Tal es el caso de Goodman y Kruskal (1954) donde hacia una revisión sobre la manera en la que los investigadores realizaban asociaciones estadísticas de acuerdo con el libro y que deberían de tener en cuenta que se pueden utilizar específicamente en ciertos contextos o situaciones. Mientras que Kunin (1955) donde se centraba su investigación en contextualizar un nuevo tipo de medida (las actitudes) en las organizaciones donde era necesario realizar una estandarización de la medición de estas.

Posteriormente, en la década de los 60's el tema iba centrándose en esa transición donde las organizaciones en especial las industrias comenzaban a interesarse en la estandarización, así como el uso de maquinaria y procesos “automatizados”. Investigaciones como la de Litterer (1961) en la que tomando en cuenta factores como productividad laboral, utilización de maquinaria y metodologías de administración, demostraba la importancia de que las organizaciones americanas tuvieran un enfoque orientado a los procesos, factores como las líneas de producción en las que de una manera agilizada podrían aumentar el desempeño de la producción y los productos de las organizaciones.

Entrando en la década de los 70's se comenzaba a desarrollar la concepción sobre la forma en la que la cultura afectaba a las organizaciones, sobre el cómo distintas autoridades en el tema señalaban la importancia que debía de tener la cultura dentro de las organizaciones, sobre el cómo las empresas debían de aprender Argyris y Schön (1978), así como ser capaces de considerar actitudes laborales, diseño y conceptualización de necesidades laborales Salancik y Pfeffer (1978), para mejorar el funcionamiento de la organización.

Hasta llegar al modelaje de sistemas complejos (véase Tabla 3) como los mecanismos de control dentro de la organización (Ouchi, 1979). En el que se comenzaba a clasificar los tipos de control que podría manejar o encasillar a las organizaciones con sus respectivos tipos de cultura. Tipos de control como “mercado, burocracia y clan” comenzaban a desarrollar interés en los investigadores.

Tabla 3.
Prerrequisitos sociales e informativos del control

TIPO DE CONTROL	REQUISITOS SOCIALES	REQUISITOS INFORMATIVOS
Mercado	Normas de reciprocidad	Precios
Burocracia	Normas de reciprocidad Autoridad legítima	Reglas
Clan	Normas de reciprocidad Autoridad legítima Compartir valores y creencias	Tradiciones

***Nota: Adaptación de “Prerrequisitos informales y sociales de control” [Social and Informational Prerequisites of Control], Por: (Ibid.).

A comienzos de la década de los 1980's, se empezaron a tomar en cuenta las necesidades de los trabajadores, así como la manera en la que podían mejorar las actitudes y aumentar la permanencia de estos. Viendo relaciones entre los primeros pasos del emprendimiento en distintos contextos y segmentos del mercado (Miller, 1983).

Con ello en mente, es necesario comprender que para los teóricos, aproximadamente en la década de los 80's era común encontrarse con un desfile de interpretaciones para ambos constructos, así como la manera en la que dichos investigadores pretendían relacionar de manera satisfactoria estos conceptos, prueba de ello nace

de la investigación de (Smircich, 1983) en la que con la literatura que se encontraba disponible, se ponía en evidencia como estos constructos empezaban a tener factores en común, mediante los que se podían relacionar (véase Figura 7), con lo que se podría relacionar de manera concreta a la cultura y a la organización en un solo constructo conocido como “cultura organizacional”, y de esta manera ir dando paso al nacimiento de una ramificación nueva de la ciencia.

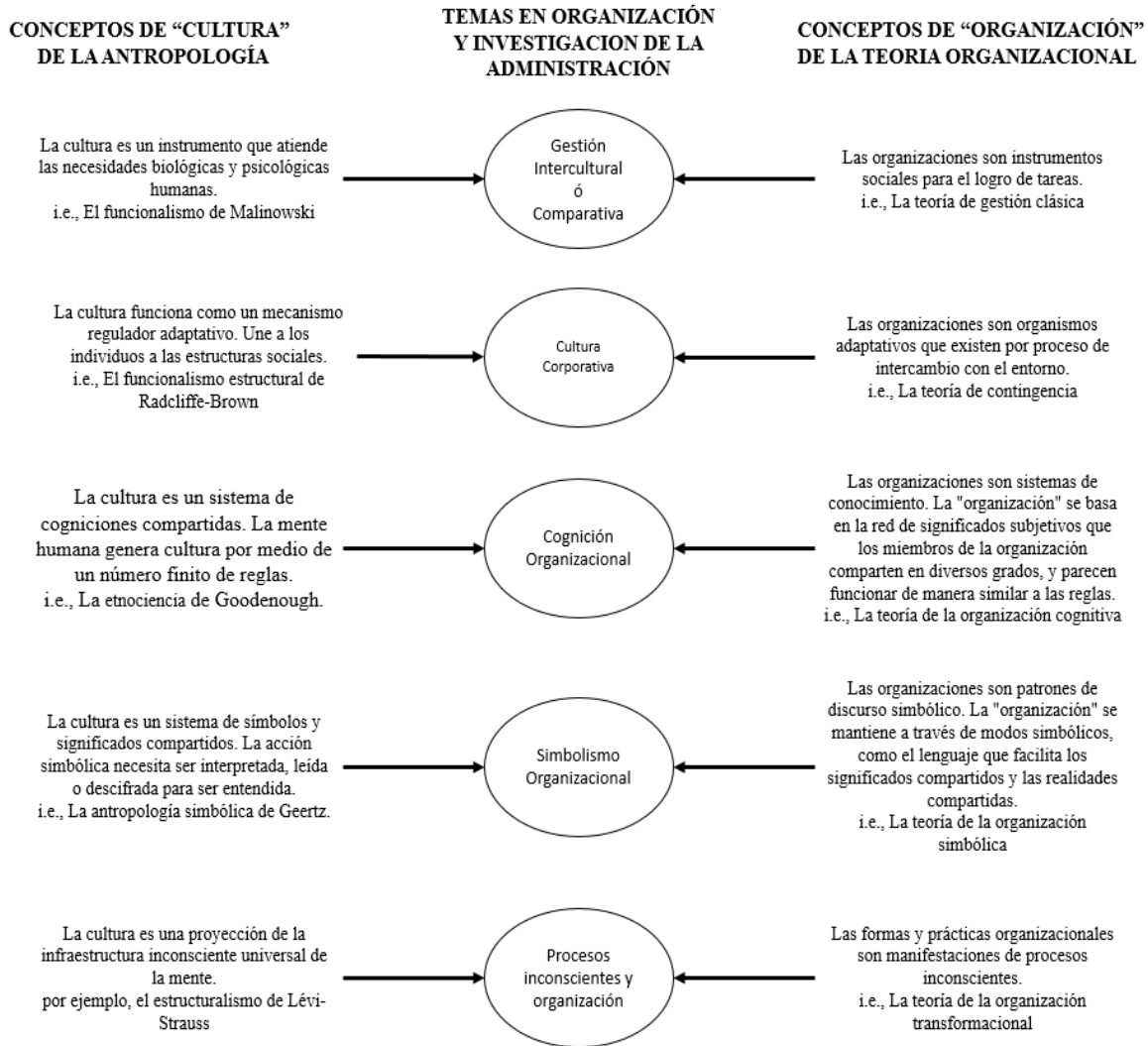


Figura 7. Intersecciones de la teoría de la cultura y la teoría de la organización. Adaptado de “Conceptos de cultura y del análisis organizacional” [*Concepts of culture and Organizational analysis*], por: (*Ibid.*).

Donde estas intersecciones se concentran dentro de cinco áreas “fundamentales”, que convergen en un punto de interés común tanto para los investigadores enfocados directamente en las organizaciones, así como para con los que se dedican a analizar la administración. Cada una de estas disciplinas presentan un sinfín de estudios, investigaciones donde se pretende conocer de manera más concreta como es que estos dos constructos se relacionan, y de qué manera pueden coadyuvar para poder abordar por otro ángulo todas las problemáticas que tiene una organización.

En una primera aproximación, encontramos que las contribuciones más comunes para poder realizar una relación entre la cultura y la organización tienen que ver con la manera en la que se usara al constructo de cultura, en las corrientes más comunes se suele hacer uso de la variable cultura como “dependiente, o bien independiente, externa o interna” dentro del constructo organización (Smircich, 1983). El mismo autor refiere a que cuando la cultura y la administración comparativa, se consideran parte de la cultura como una variable independiente sucedían varias cosas.

- La cultura podría ser considerada como un factor del entorno.
- Podría ser considerada como una variable explicativa.
- Influencia el desarrollo y el reforzamiento de las creencias.

Sin embargo, este tipo de enfoque podría generar conflictos, ya que problemas que comúnmente se encuentran en esta corriente tienden a tener relación con las deficiencias en las contextualizaciones de los constructos, en el caso de las creencias sobre el liderazgo, así como las diferencias entre los países y sus niveles de industrialización. Con base a lo anterior, se desarrollaba un modelo (véase Figura 8) donde precisa como el contexto cultural afecta a la cultura de la organización (*Ibid.*).

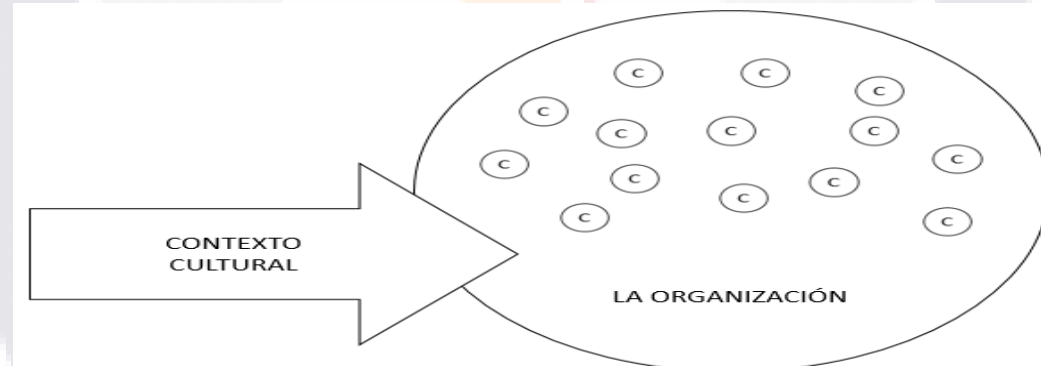


Figura 8. Cultura y Administración Comparativa. Adaptado de “Conceptos de cultura y análisis organizacional” [*Concepts of culture and Organizational analysis*], por: (*Ibid.*).

En el que se observa a la cultura como una variable independiente, la cual es introducida a la organización, para que posteriormente dentro de la organización se pueda diseminar a través de la misma cultura que tiene el capital humano. Este aprendizaje era el resultado de muchos factores, como el aprendizaje individual y colectivo, factores propios del contexto de la organización (Fiol y Lyles, 1985), mismos que eran utilizados por los integrantes de las organizaciones para poder sortear las situaciones de conflicto, solo de esta manera se consideraba que existía una aplicación de la cultura en beneficio de la organización (Barney, 1986).

La toma de decisiones si bien fue un concepto que había estado presente dentro del concepto de las organizaciones, fue tomando especial atención a finales de la década de los 80’s, investigaciones como la de Samuelson y Zeckhauser (1988) pretendía conocer las bases de la organización, encontrando que este era un elemento en común (factor humano) para el desempeño productivo de las mismas, elemento que comenzaba a generar interés por el aprovechamiento de los recursos “organizacionales” (tangibles e intangibles), lo que

represento un incremento considerable con respecto de su histórico, al igual que el desarrollo de investigaciones que abordaban a la administración estratégica como un recurso para aumentar la operación cotidiana de la organización (Covin y Slevin, 1989).

Pasando a la década de los 90's, los investigadores centraban más sus esfuerzos en la generación de conocimiento entre factores como la tecnología, el manejo del conocimiento, el aprendizaje organizacional, así como el impacto de estos en las organizaciones, el compromiso organizacional, pero en otro contexto, la investigación realizada por Allen y Meyer (1990) recapitulaban la historia del compromiso afectivo, continuo y normativo con la organización, con la finalidad de mantener al personal dentro de la organización y evitar que exista una fuga de talento. Los mismos autores, pero en otra investigación como la de Meyer y Allen (1991) abordan una nueva perspectiva del compromiso organizacional concentrándolo en tres componentes (1) como un deseo, (2) como una necesidad, (3) como una obligación, con la finalidad de poder conservar el empleo dentro de una organización.

Parte del interés de los investigadores hacia este constructo, constaba en la relación con la tecnología, así como la manera en la que se podía medir las percepciones de los individuos hacia las tecnologías de la información (Moore y Benbasat, 1991). Al identificar la problemática de los investigadores hacia el abandono en cuanto a la manera en la que se medía el desempeño de las organizaciones Kaplan y Norton (1992) instaban a los gerentes a considerar factores como la satisfacción del cliente, procesos internos y la habilidad de la organización para aprender y mejorar, para poder alinear las estrategias y misión de las compañías en metas y medidas.

Por su parte, Levinthal y March (1993) encontraban diversos factores que eran considerados como una barrera para la capacidad de aprendizaje organizacional, misma que atrae la atención de la comunidad científica puesto que se había establecido que las organizaciones comenzaban a tener problemas con la integración del desarrollo de nuevo conocimiento, así como el aprovechamiento de las competencias con las que contaba la organización.

Mientras que, la comunidad científica seguía teniendo problemas con la conceptualización e integración de la cultura a la organización (Denison, 1996), tal como el mismo autor encontraba, la comunidad seguía presentando inconsistencias en la diferenciación de lo que era clima y cultura organizacional, el mismo autor instaba a comprender que el clima era algo que se encontraba en la superficie y que fácilmente se podía observar, mientras que la cultura era algo que subyacía en lo más profundo de la misma, que eran elementos que no podían ser vistos fácilmente y que era necesario indagar a profundidad dentro de las empresas para comprender cuales eran los valores que subyacían dentro de ella.

Ante esta distinción, la importancia por el desarrollo de aprendizaje en las empresas comenzó a ser una de las principales variables generadoras de conocimiento, donde las mismas eran capaces de atravesar por un proceso de enseñanza-aprendizaje-análisis de los resultados.

Sin embargo, parte de la problemática abordada por Grant (1996) indicaba que en la literatura existente en ese momento se concentraba mayor mente en cómo es que las organizaciones pueden aplicar ese conocimiento más que en ver como generarlo, aunado a ello se desarrolló investigaciones que exploraban diversos recursos intangibles como variables que detonaban el desempeño de las empresas, donde se consideraba al capital humano como uno de los activos más valiosos dentro de una organización, ya que la mayoría de las veces las organizaciones solían pasar por alto factores como el capital social, intelectual y la ventaja organizacional (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Ante este tipo de interés por el desarrollo de los recursos, así como el aprovechamiento en la creación del conocimiento y la generación de tecnología cada vez más novedosa, Porter (1998) reconocía que con la entrada de mercados globales nace una inquietud sobre las nuevas economías y la competencia. Indicaba que cada vez más, las empresas disponían de más conocimiento de una forma más dinámica y fácil mediante el uso de la tecnología que poco a poco comenzaba a abrirse camino en el ambiente empresarial internacional, lo que poco a poco fue generando que las empresas comenzaran a formar clúster, y que estos facilitaban el intercambio de conocimiento que pudiera suponer algún tipo de ventaja competitiva entre todos los integrantes del grupo.

El mismo autor indicaba que estas agrupaciones organizacionales representaban un factor crítico para la creación de ventajas competitivas, puesto que la información/conocimiento/aprendizajes que desarrollara alguno de los integrantes podría ser compartido entre los demás miembros, con lo que podría ser usado para evitar tener las mismas complicaciones que el otro integrante, preparando así un ambiente de estabilidad dentro del terreno/ambiente/contexto, haciendo más predecible/controlable la operación de la organización.

A finales de la década de los 90's la importancia por el desarrollo de investigaciones que relacionaban elementos financieros con el desempeño de las organizaciones cobraba especial atención, en la que autores como Pfeffer y Veiga (1999) encontraban que existe una correspondencia directa entre el éxito financiero de una compañía y el compromiso de las prácticas administrativas que consideran a las personas como bienes (recursos, activos), los autores concluyen haciendo un llamado a los directivos de las organizaciones para considerar a su personal como elementos fundamentales dentro de la empresa y que sean capaces de adoptar prácticas orientadas en el desempeño del capital humano.

Con la entrada del milenio, así como en la consolidación de distintas metodologías administrativas, el desarrollo de investigaciones referentes a las organizaciones consistía precisamente en observar la interacción de ellas con respecto de diversas variables de interés para el desempeño, la productividad y la competitividad, tal es el caso de la investigación elaborada por Eisenhardt y Martin (2000), en la que los autores abordaban a las capacidades dinámicas desde la perspectiva de la organización, mediante la teoría basada en los recursos, así como la aceptación de la misma entre los diversos contextos y sectores de las organizaciones atrajeron la atención de Venkatesh y Davis (2000) en el que consideraba procesos de influencia social, así como instrumentos cognitivos influenciaban la aceptación que tenía el usuario hacia los sistemas.

Por otra parte, la reincorporación de la administración y el aprovechamiento del conocimiento y los sistemas basados en la administración del conocimiento (Alavi y Leidner, 2001) poco a poco se posicionaban dentro de las brechas que paulatinamente se iban abriendo en las ramificaciones de las ciencias empresariales. De la misma manera diversos factores como la unificación de la tecnología comenzaba a desarrollar sus primeras aproximaciones a las bases del análisis de la información (Venkatesh, Morris, Davis y Davis, 2003).

Entrando en la última etapa de la presente década, se ponían de manifiesto aportaciones como la de Ehrhart, Schneider y Macey (2014), en la que los autores desglosaban cuatro etapas por las que el estudio del concepto organización y su relación con la cultura organizacional habían atravesado diversos cambios, adaptaciones y modificaciones en la historia de la relación entre constructos, donde de forma general los autores partían desde:

- Una **primera** etapa, en la que engloba a los orígenes del concepto mismo hasta el año 1971, posteriormente, donde se caracteriza a las organizaciones como organismos que se desarrollan en un ambiente y cuya finalidad es la de sobrevivir a las inclemencias de este.
- Una **segunda** etapa se da durante el período entre 1971 hasta 1985, se estudiaban aspectos meramente relacionados a la manera en la que las empresas desarrollaban sus productos, así como aquellos elementos organizacionales que hicieran más eficientes dichos procesos productivos, con breves incursiones en aspectos tecnológicos.
- Una **tercera** etapa que incluye desde los años 1986 hasta el año 1999, durante esta etapa, de manera general el aspecto de las organizaciones comenzaba a desarrollar elementos que permitieran generar tecnología más novedosa, que permitiera eficientizar a los recursos tangibles como intangibles, así mismo el paradigma de la empresa comienza a cambiar, revelando una preocupación real por el desempeño de las necesidades del capital humano.
- Finalmente, el **cuarto** periodo comprendido donde se realizaron algunos aportes realizados durante el período 2000-2014, en el que se terminan de consolidar distintos postulados relacionados a distintos aspectos organizacionales, donde de manera general el flujo de investigación fue mermándose, sin embargo, se comienza a apertura la brecha entre el desarrollo sustentable de las organizaciones.

Con lo anterior, se cerraría el presente ciclo histórico del concepto y la importancia de la relación con distintas variables y factores que se han integrado de manera paulatina en el ambiente organizacional, considerando aquellos elementos que suponen un beneficio para el desempeño, eficiencia, efectividad, productividad y competitividad de las mismas, finalmente, lo que nos acercaría al presente en donde investigaciones de vanguardia como la de Ijadi-Maghsoodi, Abouhamzeh, Khalilzadeh y Zavadskas (2018), con sus aproximaciones a contextos como China, donde Abouelmehdi, Beni-Hessane y Khaloufi (2018) con conceptos de “big data”, así como el análisis de grandes bases de datos, para poder tratar de cerrar la brecha tecnología y como las organizaciones pueden beneficiarse de ellas en contextos recientemente explorados.

2.2 ¿Cultura Organizacional, desde cuándo?

Como se ha podido establecer, el concepto de cultura organizacional proviene de la integración de los constructos “cultura” y “organización”, a lo largo del histórico de estos, diversos teóricos han demostrado que

entre estas dos concepciones, la correlación era “plausible”, esto se daba por la importancia que supone la cultura dentro de la organización, puesto que, para que se pueda dar una cultura es necesario desarrollar un sistema compartido de significados, mismo que solo puede darse al tener un sistema orgánico con múltiples miembros.

Sin embargo, al ser fruto de la interacción de estos dos constructos, la CO es una variable relativamente nueva, debido a que la conceptualización de la misma que tardo en consolidarse, ya que, incluso al día de hoy la gran parte de la literatura disponible parece coincidir en que la contextualización de la CO supone un reto enorme, porque este concepto en si tiende a ser tan particular que en muchos casos, la cultura organizacional puede ser única al tipo de organización que se esté observando, lo cual dificulta la tarea de los investigadores para poder replicar distintas estrategias organizacionales en diverso contextos al cual se desarrolló su trabajo de investigación (considerando que las mismas variables organizacionales que funcionan como estrategia en un sector parecen tener resultados distintos en otros sectores).

Primeramente, es necesario considerar que para que exista la cultura organizacional antes debe haber una organización definible en el sentido de una cantidad de personas que interactúan entre sí con el propósito de lograr algún objetivo en su entorno definido. Sin embargo, diversos autores indican que desde hace tiempo el dilema sobre el significado del constructo puede ser ambiguo (Pettigrew, 1979; Hofstede, 1980; Smircich, 1983; Weick, 1987; O’Reilly, 1989; Schein, 1990; Zohar y Hofmann, 2012; Villarreal *et al.*, 2014), por ello, algunos autores contextualizan (véase Tabla 4) a la cultura organizacional.

Tabla 4.
Contextualización de la Cultura Organizacional

AUTOR (ES)	DEFINICIÓN DEL CONCEPTO
Pettigrew (1979)	En su investigación realizada en una escuela, el autor hacía una analogía sobre como el propósito, el compromiso y el orden se generan en una organización tanto a través de los sentimientos y acciones de su fundador como a través de la amalgama de creencias, ideología, lenguaje, ritual y mito que colapsamos en la etiqueta de cultura organizacional.
Schein (1983)	Se considera como un patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, para ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.
Allaire y Firsirotu (1984)	Donde (1) su cultura al ser la misma que la de las personas no debería de variar a las metas, propósito y necesidades en una interacción funcional con el entorno. (2) Al ser sistemas socioculturales con formas variadas logran adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. (3) Las formas, estructuras y procesos particulares de estos sistemas reflejan su génesis particular y las circunstancias históricas de su desarrollo. (4) La cultura se considera como un conjunto funcional de percepciones o una estructura mental profunda e inconsciente.

Denison (1996)	La cultura se refiere a un contexto evolucionado (en la cual se incrusta una situación). Por lo tanto, se encuentra afianzada/enraizada en la historia, sostenida de manera colectiva y suficientemente compleja como para resistir los intentos de manipulación directa
-----------------------	--

*****Nota: Continuación de la Tabla 4: Contextualización de la Cultura Organizacional. Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada.**

Gracias a que estos investigadores se dieron a la tarea de integrar un solo significado a este constructo fue posible observar dentro del histórico, como es que este constructo tuvo que adaptarse a los distintos cambios en el contexto internacional, y de cómo es que fue capaz de establecer correspondencias con distintas variables organizacionales en las últimas décadas, donde ha despertado el interés de la comunidad científica, la cual se ha dado a la tarea de desenmarañar un sinfín de conceptos, sentando los antecedentes del constructo a través del tiempo.

2.2.1 Compendio sobre el histórico del concepto “Cultura Organizacional”

Los primeros trabajos del constructo (véase Figura 9) como tal, datan del periodo entre 1970’s y 1980’s, época en la que se comenzaba a posicionar a la CO como un elemento u factor que aportaba herramientas en beneficio de la toma de decisiones, aportando significado a manifestaciones tan arraigadas en lo más profundo de la esencia de las organizaciones, en las que los investigadores poco a poco comenzaron a desarrollar conocimiento sobre estas manifestaciones, logrando así, comprender como es que este concepto se comportaba dentro de una organización como respuesta ante distintas situaciones, problemas, contextos, etc.

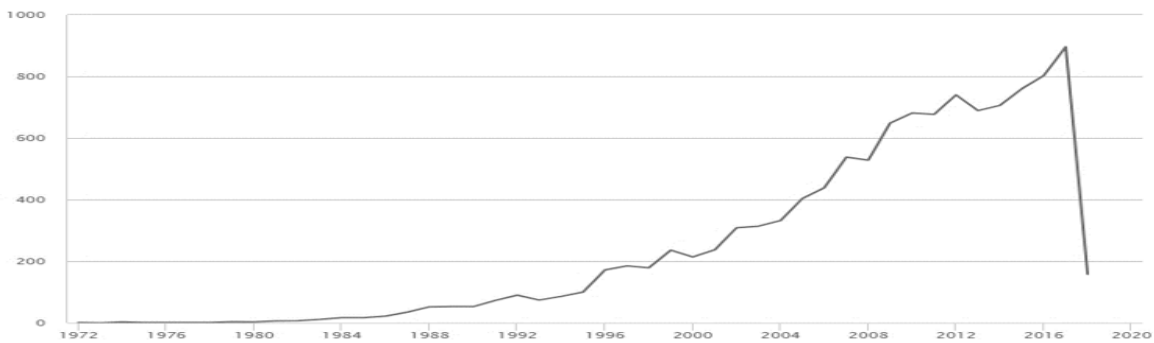


Figura 9. Histórico del constructo Cultura Organizacional, Recuperado de “Documentos por año” [Documents by Year]. Por: Scopus (2018c).

Es por ello, que es importante nombrar aquellas principales obras que han brindado significado al concepto de la competitividad en el ámbito empresarial. Con la finalidad de poder presentar dicha información, se concentran aquellas investigaciones cuyo impacto ha marcado las principales líneas de investigación sobre dicho concepto (indistintamente el contexto), misma clasificación que atiende únicamente a la practicidad para poder exhibir a las principales aportaciones que se han hecho al constructo y que se alinean con los objetivos que el presente trabajo atiende. Con el objetivo de presentar dichos trabajos de investigación, se concentran

algunas de las principales obras en periodos aproximados de diez años⁴, mismos que atienden únicamente a la practicidad para poder exhibir aquellas aportaciones de dichos trabajos de investigación al desarrollo del constructo en el ámbito empresarial.

2.2.1.1 Primer periodo: (1970 - 1980)

Durante dicho periodo, diversas investigaciones (véase tabla 5) comenzaban a comprender la importancia que tiene la cultura organizacional en el ámbito empresarial, puesto que se desarrollaba la necesidad por cambiar el paradigma de una empresa cuya cultura cerrada limitaba distintos aspectos organizacionales a la alta directiva, restringiendo la participación de distintos miembros de la organización, a los que no se les tomaba en cuenta.

Tabla 5.

Principales aportaciones a la CO dentro del primer periodo (1970 y 1980).

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (CO)
Stewart y Stewart (1972)	En esta obra se planteaba una de las principales antítesis sobre la incidencia de algunos de los elementos de control para el capital humano, la relación entre la motivación-capacitación, la cual, puede tener una influencia interna o externa a la organización, no podía ser influenciada en lo particular mediante los antecedentes, las habilidades, el conocimiento, la experiencia, la situación gerencial, la cultura organizacional y las necesidades actuales de conocimiento o habilidades del individuo.
Elbing y Gordon (1974)	En ella, se planteaba la necesidad de aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización, por lo que, una de las principales formas de lograr esto, era por medio de organizaciones flexibles (que tuvieran apertura al cambio principalmente), considerando elementos como: el número de horas laborales, el diseño del trabajo, la rotación del trabajo del personal, la estructura organizacional, presentaban un a estrecha relación con la satisfacción de los miembros de la organización.
Fried y Molnar (1975)	Analizaban la posibilidad de considerar diversos elementos culturales como variables “medibles” que pudiesen arrojar resultados medibles para el análisis y el contraste con distintos elementos organizacionales, en lo particular consideraban que por medio de componentes; de comunicación, de dominio y de legitimidad era posible poder representar comportamientos sociales dentro de las organizaciones, mismos que podrían ser usados como referentes para la correlación con distintos factores/ambientes.
Steinhoff y Owens (1976)	Consideraban que el desarrollo organizacional era un elemento planeado y sostenido, cuya finalidad era la de cambiar la CO de una empresa, para ello, era necesario partir desde un tipo de cultura cerrado, caracterizado por la falta de flexibilidad y la imposición autoritaria en el proceso de toma de decisiones, hasta cambiar a una cultura con mayor apertura, en la que se consideren elementos como; la experiencia, la competencia, el manejo adecuado de la información, mismos que permitan un adecuado uso de la estructura organizacional, representada por, mayor flexibilidad y adaptabilidad a los distintos cambios del ambiente en el que se desarrolla la empresa.

⁴ El orden de los periodos aquí presentados no representa la guía metodológica desarrollada por algún autor, simplemente se desagrega de esa manera para hacer más simple el análisis.

Goodstein (1979) Indagaron sobre la relación que tiene la CO con respecto del desarrollo de los recursos humanos dentro de las empresas, encontrando que aquellas normas que subyacen en lo más profundo de los valores de la empresa son los pilares de la CO, por ello es necesario considerar diversas prácticas de socialización e integración (del personal nuevo) para lograr adaptar al nuevo personal (gerentes) a un nuevo tipo de cultura (ambiente organizacional nuevo), ello supone una ventaja considerable para el fortalecimiento de la CO de la empresa.

*****Nota: Continuación de Tabla 5. Principales aportaciones a la CO dentro del primer periodo (1970 y 1980). Elaboración propia.**

A finales del primer periodo comenzaba a desarrollarse el interés por el estudio de la CO como un elemento organizacional mismo que había sido ignorado por bastante tiempo, llevando a cabo la transición hacia un nuevo paradigma organizacional, en el que las necesidades de los miembros de la empresa comenzaban a ser importantes.

2.2.1.2 Segundo periodo: (1981 - 1990)

Para la década de los 80's comenzaba a despertarse el interés por la CO dentro de la comunidad científica (véase Tabla 6), esto porque se desarrollaba la necesidad de adoptar un enfoque cultural a la manera en la que se observaba a las organizaciones, los enfoques con los que se investigaban dichos conceptos se encontraban limitados en la manera en la que se analizaban distintos elementos inherentes a la cultura, al igual que la manera en la que se analiza a las organizaciones; sin embargo, paulatinamente se fue dando un cambio en el paradigma organizacional, cambio que comenzaba a vislumbrar la importancia de la CO y su relación con el sector empresarial.

Tabla 6.
Principales aportaciones a la CO dentro del segundo periodo: (1981 y 1990).

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (CO)
Louis (1981)	Indagaba sobre las implicaciones que tendría abordar una perspectiva cultural entorno al ambiente organizacional, situando dicha perspectiva en el paradigma de la definición social, basándose en el diagnóstico tanto de ciertos aspectos dinámicos, como de aquellos procesos que encaminen a comprender aquellas manifestaciones que subyacen en lo más profundo del comportamiento dentro de las organizaciones.
Kono (1982)	Investigación que en lo particular consideraba aquellas características culturales (especificas al contexto de las empresas japonesas) cuyo efecto presentaba un impacto positivo en diversos factores organizacionales, tales como: la innovación, la flexibilidad, la orientación al crecimiento, la sensibilidad a nuevas oportunidades (en el contexto organizacional), el compromiso organizacional y el desarrollo del capital humano (entre otras).
Marshall (1982)	Se investigaban las diferencias culturales entre dos grupos de empresas (en contextos diferentes), se concluía que una limitante para el correcto desarrollo de la CO se encontraba relacionado con el desarrollo del capital humano, sin embargo, se encontraba que elementos como: el clima organizacional, el uso de la tecnología, la estructura

		organizacional y diversos factores inherentes al contexto de la empresa contribuyen al correcto desarrollo de la CO.
Schein (1983)		Desarrollaba una de las principales investigaciones en términos de CO, en ella se encontraba que la CO no se encuentra a simple vista dentro del comportamiento o en artefactos organizacionales visibles, ya que esta se da por efecto de la influencia que tiene la alta directiva y por los fundadores de la empresa, puesto que se encuentra arraigada en elementos sujetos: al patrón de comportamiento, a la arquitectura, a la distribución de las oficinas, al código de vestimenta y demás artefactos visibles y fácilmente identificables.
Inzerilli Rosen (1983)	y	Establecieron la influencia de los procesos socioculturales en el control organizacional, destacando diversos elementos inherentes al ambiente y su efecto sobre el desarrollo de las condiciones adecuadas para tener un adecuado control dentro de la empresa.
Allaire Firsirotu (1984)	y	Desarrollaron otra de las investigaciones más icónicas en torno al estudio de la CO, ya que, establecían el contexto teórico en el que se posicionaba a dicho constructo dentro de las diversas escuelas del pensamiento, al igual que la relación que guardaba la CO con cada una de ellas, con relación a la literatura dentro del ámbito organizacional y la gestión/administración.
Bate (1984)		Observaba que elementos culturales como: la desmotivación, la despersonalización, la subordinación, el conservatismo, el aislacionismo y la antipatía pueden ser elementos que se interpongan en la creación de CO fuertes, demostrando en su comparativo, que el contexto de la empresa influye en el desempeño de la CO, impactando significativamente en el proceso de resolución de problemas.
Ouchi Wilkins (1985)	y	Comenzaban a plantear la relación entre la CO y algunas variables de efecto, (desempeño, eficiencia), trazando la posible relación entre aquellas culturas con significados compartidos, al igual que aquellas con un enfoque predominante en lo colectivo (por encima de lo individual), mismas que cabría esperar obtengan mejores resultados que aquellas empresas que no tengan el mismo enfoque cultural.
Reynolds (1986)		Desarrollo uno de los primeros cuestionarios que consideraba a uno de los principales elementos de la CO el contexto del trabajo percibido por el individuo, encontrando que: la estructura organizacional afecta dicha percepción y que el contexto organizacional (tipo de industria) refleja distintos tipos de CO.
Glaser, Zamanou Hacker (1987)	y	Consideraban necesario operacionalizar a la cultura organizacional, por lo que, apoyados en las mismas obras de Glaser, desarrollaron “la encuesta de cultura organizacional” [organizational culture survey], en la que se consideraba que: el clima, el involucramiento, la comunicación, la supervisión y las reuniones eran las dimensiones que de acuerdo con la literatura explicaban a la CO.
Sekaran Snodgrass (1987)	y	Dicha investigación incursionaba en la relación entre la CO y la fase temprana de la globalización, donde se planteaba la necesidad por conocer ¿cuáles son los principales factores culturales que tienen influencia en las interacciones de los miembros de la organización dentro del contexto internacional? Donde, se concluye que la forma en la que se interactúa con elementos externos determina el éxito de la empresa.
Cameron Ettington (1988)	y	Establecían las bases para la conceptualización y establecimiento de dimensiones para poder “medir” al tipo de CO (haciendo uso de los recursos desarrollados por la investigación de Quinn y Rohrbaugh), desarrollando así, el modelo de la congruencia cultural (que integra los cuatro tipos de cultura y sus características).

Meek (1988) En su investigación, el autor criticaba la forma en la que algunas investigaciones consideraban que la CO era una variable organizacional, misma que podría ser manipulada, lo cual, el autor indicaba que esto era algo erróneo, pero, que era digno de reconocer que algunas empresas tenían mejores resultados (integrando a la CO dentro de la gestión/administración), pero que no en todos los casos la imitabilidad de aquellos elementos supondría mejores resultados para todas las organizaciones.

*****Nota: Continuación de Tabla 6. Principales aportaciones a la CO dentro del del segundo periodo: (1981 y 1990). Elaboración propia.**

Finalmente, dentro del presente periodo se comenzó a desarrollar el interés de la CO dentro del ambiente empresarial, donde diversos autores se daban a la tarea de consolidar el constructo dentro de la literatura correspondiente a la gestión/administración, diversos autores lograron incluso poder operacionalización de este, identificando distintas dimensiones, al igual que la posibilidad de relacionarlo con alguna variable de desempeño.

2.2.1.3 Tercer periodo: (1991 - 2000)

A lo largo de la década de los 90's el interés por la observación de la CO comienza a ganar un interés superior en la comunidad científica, ya que el concepto comenzaba a internacionalizarse, lo anterior fue posible puesto que diversos autores (véase Tabla 7) comenzaban a explorar el comportamiento del mismo en distintos contextos/industrias, así como distintas problemáticas y fenómenos específicos propios de dichos contextos/industrias, de la misma manera se desarrolló la necesidad por relacionar al constructo con diversos factores internos y externos a la organización.

Tabla 7.

Principales aportaciones a la CO dentro del tercer periodo: (1991 y 2000).

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (CO)
Sundstrom, De Meuse y Futrell (1990)	Los autores continuaban la línea de investigación que relaciona a la calidad con la cultura organizacional, encontrando que elementos como: la CO, la tecnología, los significados compartidos, la autonomía, las recompensas, la retroalimentación, la capacitación y el ambiente físico de la organización eran factores que podrían derivar en el desarrollo de una ventaja competitiva para las empresas que los consideraran.
Rentsch (1990)	Conforme el nuevo paradigma organizacional fue ganando terreno, investigaciones como esta, destacaban la importancia por la interacción/integración de los grupos de trabajo en las organizaciones, en lo particular, esta investigación encontraba que si las personas interactuaban entre ellas tendrían la posibilidad de compartir interacciones/acontecimientos similares, lo que derivaba en la creación de lazos más fuertes entre ellos y con ello se generaban significados compartidos.
Barley (1990)	Adicionalmente, con la entrada en el ambiente organizacional de tecnología cada vez más novedosa, fue posible que las empresas que decidían incursionar al ambiente internacional explorando nuevos mercados, fueran capaces de desarrollar nuevos canales de comunicación, donde fuera posible conectar a la estructura organizacional indistintamente el lugar donde se encontrara establecido, lo que influyo en el desarrollo

		de relaciones entre la misma estructura, aumentando las posibilidades de tener un desempeño superior.
Fritzsche (1991)		Desarrollaba la línea de investigación que consideraba a la ética en los negocios, el autor consideraba que, dentro del proceso de la toma de decisiones, las empresas en ciertas ocasiones debían de considerar el impacto/valor de los valores éticos dentro de ese proceso, considerando elementos como el clima y la cultura de la organización (como moderadores), al igual que la influencia que estos tenían en factores internos y externos a la organización dentro del proceso de la toma de decisiones.
Hubbard (1991); Maffetone (1991)		Investigaciones que desarrollaban la línea de investigación entre la relación de la calidad total y la cultura organizacional, considerando factores como: la tecnología, la resistencia al cambio, la apertura/flexibilidad eran algunos de las principales barreras para el desempeño organizacional, lo anterior suponía un impacto negativo a la eficiencia de la CO dentro de la estructura de la empresa. Para tratar de evitar dicho problema, ambos autores recomendaban: instaurar elementos de control (a lo largo de la estructura), al igual que prácticas que desarrollen la capacitación (entrenamiento), así como, elementos que fomenten la inclusión y la cohesión de todo el personal, para generar un ambiente óptimo para maximizar los efectos de dicha metodología.
Gay y Salaman (1992)	y	Esta investigación fue una de las principales críticas a la línea de investigación de Hubbard y Maffetone, puesto que, si bien se consideraban diversos beneficios entre la relación de distintos factores organizacionales, los autores consideraban que las nuevas metodologías de gestión de la calidad total representarían diversas situaciones de conflicto, puesto que dicho enfoque supone diversos conflictos (internos y externos) generalmente ocasionadas ya sea por; las presiones y la exactitud (por indicar algunas) con las que dichas metodologías deben ser cumplidas.
Moore (1993)		Considerada como una de las principales obras, con relacion a la creciente linea de investigación que abordaba elementos como: la colaboracion entre empresas, el aprendizaje, la gestion del conocimiento, el desempeño organizacional, elementos inherentes a la cultura organizacional (entre otros). El autor hacia un llamado a las organizaciones a ser conscientes de que todas las empresas coexisten en el mismo mercado, por ende estas coevolucionan a la par, para poder sobrevivir a las exigencias y turbulencias de los distintos mercados.
Garvin (1993)		En lo particular, esta investigación estableció los primeros escenarios donde se planteaba el concepto de la creación de aprendizaje dentro de la organización, el autor consideraba que tanto la creación de una cultura de calidad, como diversos acercamientos para el desarrollo de productos nuevos, eran procesos muy complejos, que también tomaban mucho tiempo de conseguir, sin embargo, mediante procesos cortos y monitoreados el aprendizaje podía ser usado como los cimientos de dichos conceptos.
Quinn, Anderson y Finkelstein (1996)	y	Los investigadores plantaban que, por medio del aprovechamiento del potencial que tienen los trabajadores, factores como el conocimiento cognitivo (<i>know-what</i>), habilidades avanzadas (<i>know-how</i>), comprensión de sistemas (<i>know-why</i>) y la creatividad automotivada (<i>care-why</i>) las empresas podrían obtener ventajas sobre sus competidores, es precisamente que el ultimo puede ser encontrado en la cultura de la organización.
Denison (1996)		Continuando la estrecha conexión que tiene el clima y la cultura dentro de la organización, se analizaban diez años de historia de dicha relación, donde principalmente se hace énfasis en que el clima es cuantitativo y la cultura cualitativa, puesto que solo de esa manera es

Hurley y Hult (1998)	donde verdaderamente se puede identificar, ya que el clima es algo que se puede ver a simple vista, mientras que la cultura debe ser contextualizada e ideográfica. Investigación que retomaba la correspondencia entre la orientación al cliente y el aprendizaje organizacional y su relación con diversos elementos organizacionales, encontrando que; la innovación es un elemento que impacta significativamente en la creación de ventajas competitivas en distintos contextos, además, los niveles más altos de innovación se asocian con culturas que enfatizan el aprendizaje, el desarrollo y la toma de decisiones participativa.
Verbeke, Volgering y Hessels (1998)	Investigación que se basaba en el trabajo de Sackman 1991 (agrega cita), donde se analizaba el desarrollo de los constructos clima y cultura organizacional a través del tiempo en distintas revistas de alto impacto, por medio de un análisis de componentes principales encontraban que la cultura se integraba por normas, creencias, organización y valores, comportamientos, prácticas, sistemas y significados, aprendizajes, patrones y formas, además de conjuntos, compartidos y entendimientos.
Hambrick y Brandon (1988)	Analizaban la importancia sobre los valores dentro de la cultura organizacional, al igual que la manera en la que el rol primordial que tienen los fundadores y los miembros de la alta directiva en el establecimiento de dichos valores, los autores encontraban que elementos como el colectivismo, el deber, el materialismo, la novedad, el poder y el raciocinio eran los elementos con mayor impacto en la CO.
Samson y Terziovski (1999)	Continuando con la línea de investigación que trata la relación entre las metodologías de la gestión de la calidad, al igual que el aumento de la competitividad y el desempeño organizacional, los autores encontraron que factores organizacionales como: el liderazgo, la gestión de los recursos humanos, el empoderamiento, el compromiso organizacional y una cultura abierta (flexible) son algunos de los elementos que pueden producir una ventaja competitiva con mayor fuerza que las herramientas de la gestión de calidad total, como: la mejora de procesos, la evaluación comparativa y el análisis de la información (entre otras).

*****Nota: Continuación de Tabla 7. Principales aportaciones a la CO dentro del tercer periodo: (1991 y 2000). Elaboración propia.**

Con el desarrollo de nuevas tecnologías y las fases tempranas de la internacionalización de distintas empresas (globalización), parte de la comunidad científica comenzó a observar la relación que guardaban diversos elementos culturales, con respecto de distintos factores organizacionales, estudiando principalmente elementos del desarrollo de conocimiento/aprendizaje, prestando atención en el comportamiento del contexto, de los miembros de la alta directiva y aquellos inherentes a la cultura organizacional.

2.2.1.4 Cuarto periodo: (2001 - 2010)

Periodo en el que la CO gana importancia ante la comunidad científica dadas las condiciones propias de la época, los investigadores (véase Tabla 8) comenzaron a hacer uso de la CO como una variable organizacional, dadas las características tecnológicas. El concepto tecnologías de la información, el manejo/gestión del conocimiento, el principio de los bancos de datos (volumen de datos) [*big-data*] que las mismas organizaciones generaban, al igual que la preocupación por elementos más amigables con el medio ambiente (eco-innovación, desarrollo sustentable) fueron variables que comenzaron a ganar influencia.

Tabla 8.

Principales aportaciones a la CO dentro del cuarto periodo: (2001 y 2010).

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (CO)
De Long y Fahey (2000)	Gracias al desarrollo tecnológico característico de este periodo investigaciones como esta consideraban la relación entre diversos elementos culturales y la gestión del conocimiento, donde los autores concluyen entre otras cosas que; La cultura es el medio para determinar cómo se empleará el conocimiento en situaciones particulares, de igual forma, la cultura forma los procesos por los que se distribuyen y se habilitan nuevos conocimientos.
Cabrera, Cabrera y Barajas (2001)	Investigaban la forma en la que el cambio tecnológico estaba modificando la forma en la que las organizaciones operaban, los autores consideraban que la organización compartía elementos dentro de la estructura técnica (tecnología, procesos de negocio), al igual que elementos dentro de la estructura social (personas y su comportamiento) y que estos a su vez derivaban en estrategias que encaminaban a las organizaciones a un desempeño superior, para lograr esto es necesario que la tecnología se encuentre alineada con la estructura y la cultura dentro de la empresa.
Harper y Utley (2001)	Los autores analizaban la relación que tienen diversos elementos culturales con respecto de la correcta implementación y desarrollo de sistemas relacionados a las tecnologías de la información, encontrando que los elementos que tienen mayor relación son: la autonomía, la confianza, el trabajo colaborativo, la flexibilidad y el compartir información, mientras los menos relacionados son: la precisión y la previsibilidad.
Al-Khalifa y Aspinwall (2001)	Analizaban la relación entre el modelo de los valores en competencia con la gestión de la calidad total, encontrando que contrario a lo que la literatura indicaba, se encontraban diversos tipos de cultura dentro de las organizaciones (no solo uno) y que la cultura predominante en dicho contexto no era la que coincidía con la adecuada para obtener mejores resultados de dicha metodología, encontrando un predominio sobre la cultura jerárquica, por lo que instaban a las empresas a transformar a su cultura por una de desarrollo.
Rhoades y Eisenberger (2002)	Una de las investigaciones icónicas de dicho periodo, en esta los autores realizaban un estudio meta analítico, en el que abordaban la percepción del apoyo organizacional que reciben los miembros de la empresa. Encontrando que; por medio de un trato beneficioso a los empleados, derivando en resultados favorables para los empleados y la organización, donde una cultura de partidismo egoísta transmite la falta de interés de la empresa en el bienestar de los empleados.
Chenhall (2003)	Al ser una época donde la internalización/globalización estaba cobrando fuerza en distintas empresas que incursionaban en distintos contextos, se planteaba la necesidad por confirmar el éxito que suponen los sistemas de control administrativo, el autor encontraba que: la tecnología, el tamaño de la empresa, la estructura organizacional y las estrategias, al igual que la influencia de la cultura nacional, era posible que la empresa sorteara conflictos, lo que deriva en un desempeño organizacional superior.
Knight y Cavusgil (2004)	Investigación en la que se analizaba la relación entre la cultura organizacional, las estrategias de negocio y su influencia en el desempeño. Los mismos autores señalan la importancia de que las organizaciones comprendieran aquellas exigencias a las que se encontraban sujetos los mercados internacionales y que adoptaran un enfoque dirigido

	al desempeño superior de su empresa, poniendo especial atención en factores financieros y aquellos inherentes al contexto (interno/externo) de la organización.
Alavi, Kayworth y Leidner (2005)	Investigación que continuaba el estudio de la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, encontrando que los patrones del uso de herramientas de gestión del conocimiento, los valores del nivel organizacional y los valores locales van creando conocimiento (capital intelectual), por ello, es indispensable que las empresas hagan uso de ese conocimiento, en el que la relación entre los sistemas gestión del conocimiento y la CO es positiva.
Leidner y Kayworth (2006)	Desarrollaban la relación entre los sistemas de la información y la cultura organizacional, considerando especialmente aquellos conflictos dentro de la cultura en las tecnologías de la información (contribución, visión y de sistemas) indistintamente del nivel en el que se encuentre (subunidades, organización y nacional), encontrando que dichas problemáticas se pueden encontrar en los distintos valores (sistemas de la información, miembros de la organización y los valores integrados en tecnología de información específica), por lo que considerar dichas manifestaciones sirve como base para conocer el impacto de la cultura (a nivel nacional y organizacional).
Tsui, Wang y Xin (2006)	En la escena internacional, la cultura organizacional era un tema que poco a poco ganaba terreno, en lo particular, esta investigación abordaba tanto las dimensiones como los tipos de CO, con la finalidad de poder identificar aquellos elementos que mejor representaban a las empresas en el contexto de China, donde los autores encontraban que los distintos tipos de cultura (altamente integradora, orientada al mercado y Cultura moderadamente integradora) tenían una relación significativa de forma general con las actitudes del personal (apoyo organizativo percibido, compromiso organizacional e intención de renuncia).
Kotter (2007)	Investigación que analizaba las causas por las que las organizaciones fracasaban ante el proceso de cambio dentro del tipo de cultura organizacional, encontrando que elementos como: la falta de un sentido de urgencia, la débil colaboración entre los dos contextos, la falta de visión, una planeación deficiente, entre otros, eran algunos de los factores por los que las empresas fallaban. Finalmente, el autor recomendaba la creación de significados compartidos, el apoyo de los superiores (directivos, gerentes y jefes), así como el seguimiento a los cambios (indicadores y monitoreo) facilitarían enormemente los cambios dentro de la CO.
Tsui, Nifadkar y Ou (2007)	Observaban que cuando las empresas se establecían en contextos diferentes se encontraban sujetas a la cultura organizacional nacional, misma que impactaba en el intercambio de conocimientos, donde el comportamiento de las organizaciones y el desarrollo de conocimientos eran los factores con mayor incidencia en la CO, por ello, identificaron diversos factores organizacionales (liderazgo, desempeño, retroalimentación, compromiso, influencia, entre otros) cuyo impacto repercutía de forma significativa tanto en las actitudes como en los comportamientos de los miembros de la empresa, afectando positivamente el desempeño de la organización.
Dobni (2008)	Exploraba la forma en la que las organizaciones podrían generar ventajas competitivas por medio de manifestaciones culturales que propicien una cultura de innovación, el autor analizaba factores como: la propensión a la innovación, los constituyentes organizacionales, el aprendizaje organizacional, la creatividad y el empoderamiento, la orientación al mercado y a los valores, finalmente considerando la importancia del

	<p>contexto, donde solo así era posible desarrollar una cultura de innovación con mayor grado de éxito.</p> <p>Investigación que se posicionaba como una de las principales obras que planteaba que la cultura por sí sola no podía ser un elemento que afectara a la efectividad de una empresa, puesto que esta relación se encontraba moderada por las actitudes de los trabajadores, encontrando que el éxito que tiene una empresa se encuentra relacionado con el trabajo colaborativo, la cohesión de sus miembros y el involucramiento activo de los empleados en el trabajo en equipo, con ellos, las empresas tendrán mejores resultados que aquellas que no consideren dichos factores.</p>
Gregory et al. (2009)	
Zu, Robbins y Fredendall (2010)	<p>Obra que continuaba la relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total, donde se analizaban distintos tipos de cultura y su relación con aquellas prácticas contenidas en dicha metodología, encontrando que; es preciso que se identifique el tipo de cultura que posee la empresa y posterior a ello, se introduzcan los cambios para implementar dicha metodología, esto porque el proceso de adaptación para dicha metodología difiere según el tipo de CO.</p>
Linnenluecke y Griffiths (2010)	<p>Investigación que comenzaba a incursionar en conceptos de sustentabilidad, donde indicaban que por medio de una adecuada cultura organizacional era posible obtener sustentabilidad corporativa, los autores encontraban que por medio de factores como: la rigidez organizacional y la existencia de subculturas dentro de la organización limitan el cambio relacionado a las prácticas de cambio con la sustentabilidad cultural organizacional, mientras que, elementos como: el cambio, la cooperación, la integración de métricas, la evaluación del desempeño laboral o la capacitación del personal, son elementos que facilitarían la generación de una cultura organizacional sustentable.</p>
Maon, Lindgreen y Swaen (2010)	<p>Investigación que abordaba el concepto emergente de la responsabilidad social y su relación con la cultura organizacional, donde se consideraban elementos como los tipos de cultura que presentan los inversionistas y su percepción sobre la responsabilidad social corporativa, concluyendo que estas están relacionadas, puesto que, en la manera en la que estas prácticas se encuentren influenciadas por los inversionistas, facilitará o impedirá el desempeño óptimo de la empresa (según el contexto).</p>

*****Nota: Continuación de Tabla 8. Principales aportaciones a la CO dentro del cuarto periodo: (2001 y 2010). Elaboración propia.**

Con la entrada de los mercados globales a la competencia internacional entre las organizaciones, prácticamente todo tipo de empresa tuvo que adaptar sus operaciones, sus sistemas, sus metodologías, los procesos y demás elementos que conforman la baraja de herramientas organizacionales que disponen, esta situación incluso se dio en aquellas empresas transnacionales, así como diversos corporativos producto de las exigencias de los mercados objetivos, lo que poco a poco transaccionaba a las empresas a considerar al conocimiento como uno de los recursos más preciados para la organización.

Tener en cuenta lo anterior permite identificar; ¿cuáles son aquellos elementos que integran a la cultura organizacional?, y ¿cómo es que este concepto ha ido sufriendo transformaciones desde su origen? Lo anterior con la finalidad de ser considerado uno de los principales elementos organizacionales a tener presente en términos

de variables/factores que pueden derivar algún tipo de ventaja o mejora en términos de desempeño organizacional o desarrollo competitivo.

2.2.1.5 Quinto periodo: (2011 - Actualidad)

Continuando con el desarrollo tecnológico propio de los últimos periodos, el desarrollo de herramientas, metodologías, prácticas, estrategias y demás instrumentos organizacionales a disposición de las empresas fue el foco de atención para la comunidad científica que se encuentra desarrollando recursos de investigación (véase Tabla 9) sobre temas relacionados a la cultura organizacional, tal es el caso de las líneas de investigación relacionadas con la cadena de suministros, la sustentabilidad, el manejo de datos/meta datos (*bigdata*), así como diversos factores organizacionales cuyas capacidades permiten a las empresas para poder generar ventajas competitivas de forma sostenida. Incluso en algunas de las obras que se exponen a continuación, es posible vislumbrar hacia donde se dirigen las futuras líneas de investigación sobre la cultura organizacional y su importancia con las empresas.

Tabla 9.
Principales aportaciones a la CO dentro del quinto periodo: (2011 – Actualidad)

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (CO)
Hartnell et al. (2011)	Continuando la línea de investigación sobre el marco de los valores en competencias y haciendo un metaanálisis sobre la relación entre la cultura y la efectividad organizacional los autores encontraban que, la CO incide de forma positiva en la efectividad de una empresa, particularmente, la cultura tipo clan, se encuentra fuertemente asociada con actitudes positivas por parte de los miembros de la organización, al igual que la calidad en productos y servicios, mientras que la cultura tipo mercado se encuentra fuertemente relacionada con los criterios de innovación y de efectividad financiera, concluyendo sobre la importancia de alinear las estrategias y la cultura organizacional, al determinar: ¿Cómo incorporar una cultura que sea capaz de producir una ventaja competitiva? Posterior a ello, deben abrazar, promulgar y recompensar los valores y comportamientos que sean consistentes con la cultura deseada.
Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Sanz-Valle (2011)	Continuando la línea de investigación sobre el marco de los valores en competencias, los autores analizaban la relación entre diversos elementos inherentes a la orientación hacia la innovación, la imitabilidad y la cultura organizacional, encontrando que; la CO es un claro determinante de las estrategias de innovación, además, la cultura tipo ad-hoc promueve dichas estrategias de innovación, mientras que la cultura jerárquica promueve una cultura de imitabilidad.
McAfee y Brynjolfsson (2012)	Investigación que abordaban el creciente concepto del “ <i>big-data</i> ” (macro datos), donde los autores planteaban una transición hacia una nueva cultura del proceso de toma de decisiones, considerando que con este concepto de los macro datos, las organizaciones pueden caer en diversas situaciones conflictivas, desde confundir la correlación con la causalidad, hasta establecer escenarios donde los directivos presentan los resultados necesarios para justificar decisiones ya tomadas, por ello, los

-
- autores concluyen sobre la importancia que tienen las implicaciones de caer en estas prácticas, incluyendo las repercusiones con respecto de la cultura organizacional.
- Los autores continuaban la línea de investigación cuyo enfoque se centraba en la relación entre el desempeño y la cultura organizacional, integrando la variable de fallas de grupos/equipos de trabajo, planteando que, si bien es cierto que las empresas en ciertos casos cuentan con equipos que simplemente fallan (por diversos factores); sin embargo, esto no siempre es algo que deba repercutir en el desempeño de la empresa, los autores encuentran que cuando se tiene una CO orientada a los resultados la probabilidad de que los equipos fallen es más baja, con ello, es posible tener un desempeño superior.
- Bezrukova, Thatcher, Jehn y Spell (2012)**
- Trabajo que abordaba la relación curvilínea entre el desempeño y la rotación del personal, haciendo un análisis transnacional en distintos contextos, los autores observaban la importancia que tiene la cultura organizacional propia a cada uno de los ambientes, encontrando que los factores culturales afectan la probabilidad de rotación e influyen en la relación desempeño-rotación. Por ello, las diferencias culturales requieren distintos acercamientos para que las empresas puedan manejar estratégicamente el proceso de rotación.
- Sturman, Shao y Katz (2012)**
- Trabajo que continuaba la línea de investigación sobre el clima y la cultura organizacional, en el que se indicaba que, el clima era considerado como: aquellos significados que los miembros atribuyen a las experiencias, mientras que la CO era definida como: los supuestos básicos y los valores que guían la vida dentro de las organizaciones. Se concluye sobre la importancia de realizar estudios que integren aquellos elementos inherentes a dichos conceptos, con respecto de diversas metodologías, prácticas, estrategias y procesos, con la finalidad de identificar ¿cuáles son los principales factores que mayor explicación aportan a cada uno? (indistintamente el contexto/ambiente).
- Schneider, Ehrhart y MacEy (2013)**
- Los autores continuaban la línea de investigación que relaciona a la cultura organizacional y al desempeño de una organización, analizando la relación en empresas del sector servicios de la salud, apoyándose del marco de los valores en competencia analizaban la correspondencia entre conceptos. Encontrando particularmente que: los salarios de los miembros operativos y gerencial son más altos en las culturas de desarrollo y racional que en la cultura clan, mientras que, en la cultura de desarrollo existe un menor tiempo de espera para atender a los clientes que en la cultura clan, aunque en la cultura racional son más altos que en la cultura de desarrollo.
- Jacobs, Mannion, Davies, Harrison, Konteh y Walshe, (2013)**
- Aborda de forma meta analítica la relación entre la CO y la INNO, con la finalidad de encontrar aquellos rasgos que benefician dicha relación, encuentran que por medio de los sistemas de normas y creencias es posible evaluar la congruencia de la empresa con respecto de sus objetivos de innovación, al igual que el tipo de cultura que desean crear y mantener en la empresa. Concluyen que si bien existen tipos de cultura que fomentan la innovación (clan), igualmente existen tipos de cultura que impactan negativamente a la innovación (jerárquica), y aun en ese caso, esto puede ser algo positivo con respecto de otras metas organizacionales, de modo que no existen culturas buenas o malas per se.
- Büschgens et al. (2013)**
- Obra que continúa con la amplia literatura sobre la relación entre la cultura y el clima organizacional, destacando sobre la particularidad de que ambos elementos rara vez
- Schneider y Macey (2014)**
-

-
- habían sido abordados de manera conjunta, concluyendo que el ambiente/contexto de una empresa influye en su funcionamiento y en el rendimiento de esta.
- Investigación que continuaba la relación entre la cultura organizacional, la innovación y el desempeño de las organizaciones, haciendo uso del trabajo de Schein, los autores planteaban que; por medio del uso de elementos culturales (valores, normas, artefactos y comportamientos) que fomentaran la innovación, era posible obtener un desempeño superior, encontrando que: por medio de valores organizacionales, normas y artefactos es posible que la gerencia fomente comportamientos innovadores, considerando particularmente aquellos comportamientos de liderazgo, mediante ellos, es posible adquirir un desempeño superior.
- Hogan y Coote (2014)**
- Apoyándose en el creciente interés por la manufactura esbelta (*lean manufacturing*) los autores indagaban sobre la posible influencia de la cultura organizacional en el desarrollo de las prácticas dentro de dicha metodología, encontrando que aquellas empresas con mayor éxito en la implementación de dichas prácticas muestran mejores resultados en el colectivismo, en una planeación/orientación futura, humana y un nivel más bajo de asertividad, concluyendo que un preámbulo para el éxito de dicha metodología, es preciso primero adoptar prácticas suaves y fomentar el desarrollo de una CO que se adecue a los objetivos organizacionales.
- Bortolotti, Boscari y Danese (2015)**
- Investigación que abordaba el creciente concepto de la cadena de suministros y el impacto que tiene la cultura organizacional en ella. Haciendo uso del modelo de los valores en competencia, encontraban que: la cultura de desarrollo y de grupo influyen positivamente en la integración interna, del cliente y del proveedor, mientras que la cultura racional únicamente influye en la integración interna y la cultura jerárquica influye negativamente en la integración interna y con el cliente.
- Cao, Huo, Li y Zhao (2015)**
- Los autores analizaban la relación entre la cultura organizacional, las técnicas asociadas con la calidad y el impacto de estas en el desempeño operacional, encontrando que aquellas empresas con una cultura de desarrollo o grupal es más complicado beneficiarse de las técnicas de control (medición/prevenimiento/control de fallas) que de aquellas orientadas a las personas y al desarrollo (mejora continua, establecimiento de objetivos), mientras que las culturas jerárquicas se benefician de las técnicas de control, mientras que en las cultura racionales las técnicas de control determinan el desempeño de dichas empresas.
- Gambi, Boer, Gerolamo, Jørgensen y Carpinetti (2015)**
- Investigaban la posibilidad de desarrollar empresas con mayor capacidad competitiva por medio de distintos factores organizacionales y su relación con la motivación de los miembros de la organización, con la finalidad de aumentar el compromiso de estos con la empresa, los autores encuentran que: elementos como la CO, el liderazgo, la percepción sobre el apoyo organizacional y el trabajo en equipo influyen positivamente en la motivación de los empleados, mismo elemento que fomenta el compromiso organizacional.
- Al-Mehrzi y Singh (2016)**
- Investigación que consideraba la relación entre el alto desempeño, la cultura organizacional y la gestión del talento (recursos humanos), encontrando que la atracción y la retención del talento son predichas por una CO de alto rendimiento; además, dicho efecto se encuentra mediado por las actitudes de satisfacción / motivación y compromiso organizacional de los empleados.
-

Al-Sada et al. (2017)	<p>Los autores analizaban la influencia de la cultura organizacional y del estilo de liderazgo en la satisfacción laboral, en el compromiso organizacional y en la motivación laboral, por medio de diversos modelos de regresión, los autores encontraron que una cultura de apoyo influye positivamente con el COMPORG, con el liderazgo participativo-solidario y con la satisfacción laboral.</p> <p>Trabajo que continua la línea de investigación sobre las capacidades dinámicas de las organizaciones como elementos que permiten a las empresas ser competitivas, al igual que la relación entre la CO y la agilidad organizacional (AO), en la que se identificaba a la (AO) como aquellos elementos que permiten innovación dentro de la organización. Por medio del modelo de los valores en competencia, los autores encuentran que la cultura mercado es la única que no ejerce influencia en la agilidad organizacional (de conformidad a la línea de investigación que indica que dicho tipo de cultura no ejerce influencia en la innovación).</p>
Felipe, Roldán y Leal-Rodríguez (2017)	<p>En la presente obra, los autores realizan una revisión empírica sobre el desarrollo del constructo cultura organizacional a lo largo de su historia y dentro de las principales obras, ante ello, los autores proponen un marco de aprendizaje experiencial que relaciona a las herramientas y a la cultura del pensamiento, los autores encuentran que estas herramientas desencadenan un aprendizaje que se respalda en el desarrollo de CO orientada en el usuario, la colaboración, la toma de riesgos y el aprendizaje, para posteriormente usarlas por medio de las herramientas del pensamiento de diseño. Los autores concluyen sobre la importancia que tienen los artefactos y las experiencias emocionales puesto que estos son fuentes de reflexión, mismas que ayudan a generar tales culturas y poco a poco ir dando sentido, ayudando al desarrollo de estrategias y a la empatía/integración dentro de las empresas.</p>
Elsbach y Stigliani (2018)	<p>Indagaban la relación entre la cultura organizacional, la innovación y la competitividad verde (<i>green</i>) (orientada a preservar el medio ambiente, a ser amigable con el medio ambiente [<i>environmental friendly</i>]), los autores encuentran que la CO verde ejerce un efecto positivo sobre la innovación verde y la ventaja competitiva, de igual manera la innovación verde medio la relación entre la CO y el desarrollo de ventajas competitivas.</p>
Gürlek y Tuna (2018)	<p>Continuando con la línea de investigación que aborda a la cultura organizacional y a la gestión del conocimiento (GC), los autores analizaban la relación entre el tipo de CO (ad-hoc) y su incidencia dentro de los factores de la (GC): creación, diseminación, intercambio y aplicación. Encontrando que únicamente para el proceso de diseminación del conocimiento la incidencia de la cultura adhocrática no es positiva, ni significativa, los autores concluyen sobre la importancia de potenciar la colaboración interna como elemento cultural predominante para facilitar el proceso de la gestión del conocimiento.</p>
Adeinat y Abdulfatah (2019)	<p>Ambas investigaciones analizaban la relación que tienen los metadatos (<i>big-data</i>), con respecto de la cultura organizacional, partiendo de la perspectiva de las capacidades dinámicas, los autores analizan la relación de estos conceptos con elementos inherentes a la cadena de suministros, al desempeño colaborativo, a la confianza, al proceso de la toma de decisiones, al igual que elementos dentro del constructo de la calidad, a grandes rasgos, ambas investigaciones destacan el rol fundamental de la CO dentro de sus modelos de investigación, al ser esta un elemento que ejerce influencia en los demás, o bien, que esta tiene un rol moderador, para poder obtener un mejor desempeño organizacional.</p>
Dubey et al. (2019); Shamim, Zeng, Shariq y Khan (2019)	

Leal-Rodríguez, Eldridge, Ariza-Montes y Morales-Fernández (2020)	Investigación que abordaba la relación entre la tipología de la cultura y el desaprendizaje organizacionales (<i>organizational unlearning</i>) y la innovación organizacional. Los autores encontraban que diversas tipologías ofrecían resultados variados a cada una de las relaciones, sin embargo, se destacaba que la cultura adhocrática se asocia fuertemente con las capacidades de innovación, mientras que, la cultura tipo mercado influye en el desaprendizaje organizacional.
Nguyen, Nguyen y Pham (2020)	Analizaban la relación entre el empoderamiento corporativo, la cultura organizacional en la gestión de la cadena de suministros y el desempeño comercial, encontrando que la CO y el tamaño de la empresa fungen un rol moderador influenciado por el emprendimiento corporativo hacia el desempeño comercial, mediante la CO y el desempeño de la gestión de la cadena de suministro.
Sarhan, Harb, Shrafat y Alhusban (2020)	Indagaban sobre la relación de la cultura organizacional en el compromiso organizacional, encontrando que la cultura de tipo burocrática y solidaria predecían al compromiso organizacional, mientras que una cultura innovadora tenía un comportamiento impredecible sobre el comportamiento.

*****Nota: Continuación de Tabla 9. Principales aportaciones a la CO dentro del cuarto periodo: (2001 – Actualidad). Elaboración propia.**

Observando el trasfondo del histórico que ha recorrido el constructo de la cultura organizacional, es posible identificar que a lo largo de su historia diversos factores organizacionales han servido como apoyo para el desarrollo de recursos de investigación, con la finalidad de poder resolver distintos fenómenos que se han presentado dentro de los diversos subsectores empresariales, comprobando desde hace varias décadas que la cultura organizacional es un elemento intangible que ha logrado adquirir un rol fundamental en el desarrollo de empresas altamente competitivas indistintamente el contexto, sin embargo, es preciso identificar cual es la esencia de dicho concepto, poniendo especial atención en cuales son los elementos que integran a la cultura organizacional, al tiempo que se identifican diversas características correspondientes a dicha noción.

2.3 Dimensionalidad del constructo Cultura Organizacional

Observando la importancia que ha tenido el constructo, es posible identificar el notable interés que se ha desarrollado por el estudio del constructo, por ello, es posible observar que incluso hoy, la observación de los diversos componentes, al igual que aquellas posibles relaciones con respecto de distintos factores organizacionales son algunas de las ramificaciones de la CO que generan discusión. Gracias a ello, este concepto ha sido relacionado en un sinnúmero de ocasiones, en distintos contextos y considerando diversos enfoques (cualitativo/cuantitativo); sin embargo, antes de identificar a los principales factores organizacionales con los que se ha relacionado a la CO es fundamental conocer cuáles son los componentes que integran a la CO.

En una primera aproximación a dicha tarea, la investigación desarrollada por Reynolds (1986) integraba un compendio sobre aquellos elementos culturales en los que identificaba las principales las dimensiones que propiciaron mayor discusión en la comunidad científica, considerando que el estudio de la CO comenzaba a acrecentarse, por ello, la principal aportación de su trabajo fue presentar catorce dimensiones de la CO (ver tabla 10).

Tabla 10.
Dimensiones generales de la cultura organizacional.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Énfasis externo vs interno.	Referido al énfasis de la tarea con relación a la satisfacción de los clientes, consumidores, entre otras.
Tarea vs enfoque social.	Referido al contraste entre el enfoque del trabajo dentro de la organización contra las necesidades sociales y personales de los miembros de la organización.
Seguridad vs riesgo.	Con relación a la importancia sobre como las organizaciones responden al riesgo, donde; (1) la tendencia a ser cauteloso y conservador al adoptar diferentes programas o procedimientos, y (2) una predisposición a cambiar productos o procedimientos son los principales elementos.
Conformidad vs Individualidad.	El contraste que tienen las organizaciones en cuanto al nivel que toleran o alientan a los participantes a ser distintivos en sus contribuciones y en su vida laboral, (<i>i.e.</i>) cuando permite que los trabajadores usen su propia ropa, o cuando la misma empresa pide homogeneidad brindando uniformes a los empleados.
Recompensas individuales vs colectivas.	La relación que guarda la empresa respecto a la forma en la que distribuye el reconocimiento-recompensa, producto de los esfuerzos individuales en beneficio de los grupos de trabajo de las distintas áreas dentro de la organización.
Toma de decisiones individuales vs colectivas.	Analiza la relación entre; (1) los individuos que toman las decisiones principales y proceden con la implementación de ellas, así como (2) las decisiones colectivas que representan las aportaciones de varias personas, que incluso pueden ser las mismas personas responsables de la implementación.
Toma de decisiones centralizada vs descentralizada.	Los procedimientos centralizados pueden tener un impacto considerable en las acciones de la organización, mientras que, para la toma de decisiones descentralizada, permite a los equipos y a los individuos decidir sobre su propia situación dentro de la organización.
Adhocracia vs planeación.	Indica la necesidad de las organizaciones para poder anticiparse a los problemas, de manera que puedan planear y cambiar. Algunas organizaciones pueden desarrollar respuestas ad hoc para todos los cambios, mientras que algunas otras organizaciones se preparan para distintos escenarios futuros.
Estabilidad vs innovación.	Destaca la tendencia a buscar nuevas e innovadoras maneras de hacer las cosas, así como adoptar nuevos procedimientos, mientras que el otro extremo representa seguir haciendo las mismas cosas de la misma manera.
Cooperación vs competencia.	El contraste de las percepciones que tienen los trabajadores dentro de la organización al momento de considerar a sus pares como competidores que buscan recompensas para ellos mismos, o colegas de confianza que buscan una recompensa grupal.
Organización simple vs compleja.	Se refiere a la manera en la que las organizaciones desarrollan sus estructuras y operaciones, con respecto a si es una estructura lineal (simple) o más compleja.
Procedimientos informales vs formales	Refiere a la tendencia de las organizaciones para tener mecanismos formales para todos sus procedimientos y toma de decisiones.

Lealtad alta vs baja.	El grado de lealtad que tienen tanto los grupos como los individuos que trabajan dentro de una organización es una problemática muy común para las mismas, por lo que es de vital importancia para las organizaciones considerar este uno de los aspectos más importantes para su desarrollo.
Ignorancia vs conocimiento de las expectativas organizacionales	El grado de conocimiento en el que los miembros de la organización saben que es lo que se espera que ellos hagan/realicen dentro de la organización, así como la manera en la que su esfuerzo coadyuva al desempeño de la organización.

***Nota. Continuación Tabla 10. Adaptación de “Cultura organizacional relacionada con la industria, posición y desempeño: un informe preliminar” [*Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report*], por: Reynolds (1986: 334-336).

Parte de las contribuciones que encontraba el autor se identificaban en la manera en la que dichos elementos organizacionales eran significativos con las manifestaciones culturales, adicionalmente el autor concluye que las percepciones sobre aquellos aspectos culturales diferían dependiendo del nivel de la estructura en el que se encontraba dentro de la organización, lo que indica claramente la presencia de subculturas dentro de la organización.

En un estudio similar (Weick, 1987), se exploraba la relación de aquellas manifestaciones culturales como una fuente de alta fiabilidad para determinarlas historias son importantes para la organización, porque aparte de coordinar, registrar, recapitular, permiten la reconstrucción de escenarios que permiten preservar las experiencias para problemas futuros (indistintamente del contexto de la organización). Esto sucede porque los valores contenidos en lo individual pueden ser influenciados en parte por elementos como: la nacionalidad, la educación, la edad, la antigüedad y el nivel jerárquico (Hofstede *et al.*, 1990).

Sin embargo, para que los valores afecten a los miembros ordinarios es necesario que estos sean transmitidos a través de prácticas compartidas (*Ibid.*). Por ello es por lo que cobra especial relevancia, ya que, permite que los empleados sean capaces de aprender/imitar/desarrollar elementos inherentes a la cultura de la organización, la cual se debe de transmitirse/enseñarse a los empleados mediante distintas manifestaciones.

Ante este descubrimiento, Schein (1990) elabora una tabla (ver tabla 11) en la que identifica algunas dimensiones fundamentales de la CO, así como la relación que tienen con la organización, lo que sienta el precedente sobre aquellas manifestaciones que podrían ayudar a responder dichas interrogantes.

Tabla 11.
Dimensiones fundamentales de la cultura organizacional

DIMENSIÓN	PREGUNTAS QUE DEBEN SER RESPONDIDAS
La relación que tiene la organización con el ambiente (contexto)	¿La organización se percibe a sí misma como dominante, sumisa, armonizadora, buscando un nicho?
La naturaleza de la actividad humana	¿Es correcta, la manera en la que los humanos se comportan, dominante/proactiva, armoniosa o pasiva/fatalista?

La naturaleza de la realidad y la verdad	¿Cómo definimos lo que es verdadero y lo que no es verdadero? y ¿cómo se determina la verdad en última instancia tanto en el mundo físico como en el social? ¿Por prueba pragmática, confianza en sabiduría o consenso social?
La naturaleza del tiempo	¿Cuál es nuestra orientación básica en términos de pasado, presente y futuro, y qué tipos de unidades de tiempo son más relevantes para la conducción de los asuntos cotidianos?
La naturaleza de la naturaleza humana	¿Los humanos son básicamente buenos, neutrales o malvados, y la naturaleza humana es perfectible o estática?
La naturaleza de las relaciones humanas	¿Cuál es la forma “correcta” para que las personas se relacionen entre sí, para distribuir poder y afecto? ¿Es la vida competitiva o cooperativa? ¿Es la mejor manera de organizar la sociedad sobre la base del individualismo o el agrupamiento? ¿Es el mejor sistema de autoridad autocrático / paternalista o colegial / participativo?
Homogeneidad vs diversidad	¿Es mejor el grupo si es muy diverso o si es altamente homogéneo, y se debería alentar a los individuos de un grupo a innovar o conformarse?

***Nota: Continuación Tabla 11. Dimensiones fundamentales de la cultura organizacional. Adaptación de “Cultura Organizacional” [*Organizational Culture*], por: Schein (1990: 114).

Si bien, la CO presenta relación “individuo-evento-contexto” (persona-situación-naturaleza), basta con indicar que este constructo es un conjunto de normas y reglas que rigen al comportamiento de los miembros de una organización. Hofstede *et al.* (1990) proponen un modelo (ver Figura 10) en el que señalan aquellos elementos que son considerados como aquellas manifestaciones culturales que se llevan a cabo dentro de las organizaciones. Destacando la participación de los “Héroes”, en el contexto de la CO. Como lo indica Wilkins, (1984) citado por Hofstede *et al.* (1990: 291), [...] “los héroes son personas vivas o muertas, real o imaginarias, que poseen características altamente recompensadas en la cultura y cuyo papel es el de fungir como modelos de comportamiento”.

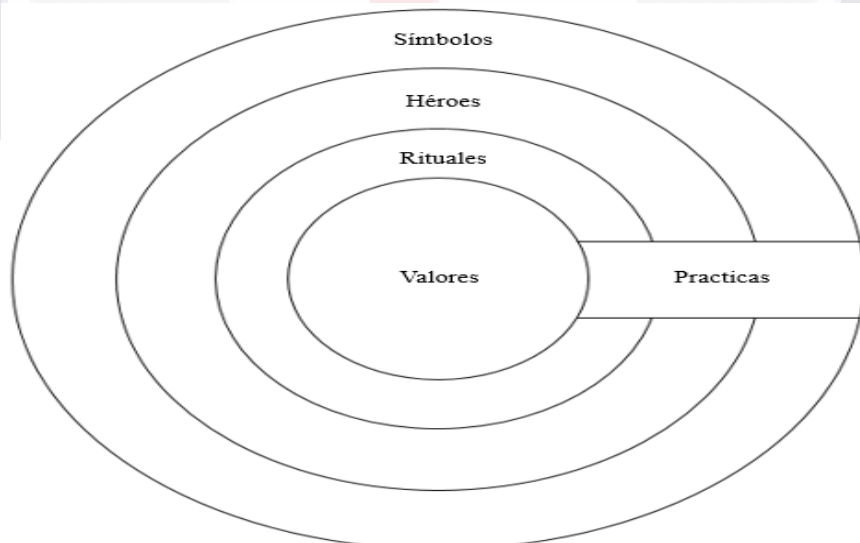


Figura 10. Manifestaciones de la cultura: de lo superficial a lo profundo. Adaptado de “Medición de culturas organizacionales: un estudio cualitativo y cuantitativo en 20 casos” [*Measuring organizational cultures - a qualitative and quantitative study across 20 cases*], por: Hofstede *et al.* (1990) .

En el presente modelo, se concentran los niveles de estas manifestaciones de cultura, los cuales parten desde lo más profundo en el sentido de valores, inherentes a cualquier individuo, desarrollado por el conjunto de experiencias del mismo, hasta los símbolos, referido al lenguaje mismo del individuo, en este sentido, se puede partir de las bases propuestas por Deal y Kennedy (1982) quienes nombran a los símbolos, los héroes, los rituales y los valores como las bases de la cultura organizacional, incluso Hofstede *et al.* (1990) indican que incluyen esos conceptos en su investigación por ser (1) mutuamente excluyentes y (2) razonablemente integrales.

Lo anterior indica que dichos elementos son visibles, aunque su significado cultural radica en la manera en la que son percibidas por los integrantes más nuevos de la organización (*Ibid.*) y que estos pueden ser las manifestaciones inherentes de los valores, identificados como la esencia misma de la cultura, en los que en cierta medida pueden aportar significado a sentimientos racionales e irracionales, conscientes e inconscientes, que no pueden observados como tales, sino que se manifiestan en alternativas de comportamiento (en su mayoría, como respuesta a alguna provocación o situación determinada).

Una de las investigaciones más icónicas del constructo Cameron y Quinn (2006) indican, que si bien es cierto que una de las maneras más simples y completas de poder observar a la CO es por medio de la tipología de la misma, los autores indican que existen cuatro tipos de cultura posibles para una organización (clan, Adhocracia, jerarquía y mercado) y que una organización puede poseer alguno o varios de ellos a la vez, esto se explica porque es prácticamente imposible que una empresa carezca de al menos un tipo de cultura dominante y algunos otros grupos subculturales, precisamente por ello, los autores elaboran un modelo (véase Figura 11), mismo que representa a los valores competitivos con relación al tipo de liderazgo, efectividad y teoría organizacional, con respecto del tipo de cultura que tenga una organización.



Figura 11. Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional. Adaptado de: Los valores competitivos de liderazgo, efectividad y teoría organizacional [The Competing Values of Leadership, Effectiveness, and Organizational Theory], por: Cameron y Quinn (2006).

Con ello, se establecía relación entre las características principales que “en teoría” deberían de tener los distintos miembros de la organización y con ella, podría ser posible alcanzar la efectividad organizacional (en términos de desempeño), sin embargo, la efectividad organizacional, va referida mayormente al producto de la operación de la empresa, identificada como un conjunto de elementos que se relacionan con la productividad y la competitividad, donde el desempeño que alcanza la organización es fruto del aprovechamiento de todos los recursos que dispone la empresa (*Ibid.*).

Diversas investigaciones se han dado a la misma tarea por generar diversas escalas que permitan integrar aquellos elementos organizacionales/culturales que permitan comprender mejor a la CO; sin embargo, como la gran cantidad de literatura revisada sugiere, “gran parte de los aspectos culturales de una organización se encuentran determinados por elementos inherentes al contexto”, lo que indica que estos aspectos culturales varían entre contextos.

En el caso de la investigación realizada por Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) citados en Arciniega (2011), identifican las dimensiones de la CO, de las cuales se destacan; la dirección (los estilos dominantes de liderazgo), la innovación (como capacidad), los conocimientos sobre la comunicación (el lenguaje y los símbolos), el medio ambiente (los procedimientos y las rutinas) y las conductas significativas de los miembros de la organización y desarrollo del individuo, entre otras.

Finalmente, Robbins y Judge (2013) identificaban aquellas manifestaciones culturales tales como; las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje, son algunos de los medios por los que la cultura se transmite en la estructura organizacional, adicionalmente O’Reilly, Chatman y Caldwell (1991) citados en Robbins y Judge (2013) indican, que la innovación y la toma de riesgos, la atención a los detalles, la orientación a los resultados, la orientación a los equipos, el dinamismo y la estabilidad, son algunas de las características fundamentales que engloban la esencia de la CO. Adicionalmente, señalan que por medio de dichas variables es posible conocer si una organización tiene los elementos necesarios para que sea considerada como poseedora de una cultura de poder (de apertura o aquella que se presenta renuente a los cambios).

2.4 ¿Cuál es el objetivo de la cultura organizacional?

En relación con los objetivos de la CO, se parte desde varias directrices, con relación a los distintos autores, esto porque cada aproximación permite brindar orientación de los objetivos que pretende alcanzar la CO de los grupos dentro de la organización, partiendo de la definición del alcance de la empresa, se facilita la identidad a los demás miembros de la misma manera en la que se asocia con el sentido de pertenencia hacia la empresa (Alvarado y Monroy, 2013), y al mismo tiempo desarrolla el sentido de compromiso, suministra estabilidad a los distintos niveles de la organización, brinda orientación y control a las actitudes y comportamiento de los miembros de la empresa (Robbins y Judge, 2013).

- Realizando un compendio general, en función de la revisión de literatura se ha podido identificar que independientemente del contexto, se coincide (n) con al menos uno de los siguientes objetivos organizacionales.
- Permite que las organizaciones puedan desarrollar significados compartidos (referidos en función de los valores de la empresa, la misión, visión, objetivos, etc.).
- Relaciona diversos elementos de control entre los miembros de la empresa (elementos como la cohesión, la interacción y la comunicación son algunos de los factores que se conectan de manera general).
- En cierto grado, condiciona que las organizaciones muestren apertura al intercambio de ideas (lo que supone un beneficio en términos de disposición al cambio, desarrollo de innovación, empoderamiento, entre otros).
- Genera elementos que permite el desarrollo profesional de los miembros de la estructura organizacional (lo que supone una mejora en términos de capacitación y entrenamiento, así como una adecuada retroalimentación y evaluaciones de desempeño constantes).
- Cuando se encuentra plenamente establecida, la cultura organizacional facilita aquellos elementos para la selección y reclutamiento, permitiendo identificar características clave (valores, actitudes, etc.) en los posibles candidatos, para seleccionar aquellos que posean elementos culturales similares a los de la empresa.
- Al igual que el punto anterior una CO consolidada potencia el resultado en términos de desempeño productividad, eficiencia y efectividad en distintas variables organizacionales, destacando a la innovación, el empoderamiento, el compromiso organizacional, entre otros.

Sin embargo, para que los objetivos del estudio de la CO se encuentren alineados con la finalidad que persigue toda investigación o desarrollo de estrategias administrativas es preciso identificar que la cultura sea debe ser concebida como un conjunto clave de valores y creencias, así con la finalidad de cumplir distintas funciones importantes, es necesario que se contemplen estos puntos (Smircich, 1983):

- Ayuda a transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso a algo más grande que si mismo.
- La cultura aumenta la estabilidad del sistema social.
- La cultura sirve como un dispositivo sensorial que puede guiar y moldear el comportamiento.

Por su parte, Martins y Terblanche (2003), contextualizan a la CO como un factor crítico en el éxito de cualquier tipo de organización, señalando que ciertos elementos básicos de la CO conocidos como, valores compartidos, creencias y el comportamiento esperado de los miembros de la organización influyen en la creatividad y a la innovación, apuntando a aquellas organizaciones que tienen la capacidad de absorber la innovación dentro de la cultura organizacional de la empresa, así como de los procesos administrativos son las más exitosas.

2.5 La evolución en la medición de la cultura organizacional

Uno de los aspectos más importantes a considerar al querer identificar la cultura de una empresa es quizás la forma en la que los individuos/grupos interactúan en dicho ambiente, al igual que a la manera en la que se presentan diversas manifestaciones culturales en torno a ciertos eventos/fenómenos, etc. Como se ha demostrado a lo largo del documento, es posible identificar aquellas manifestaciones que se generan en lo más profundo de la organización, sin embargo, para poder identificar de una forma más eficiente dichos elementos es preciso contar con herramientas que permitan medir dichas variables.

Es precisamente por esta necesidad que fue posible que la comunidad científica a lo largo de la historia del concepto haya tratado de encontrar la manera de poder observar/comprender cual es la mejor manera para abordar dicho constructo y todos los elementos que lo componen, se ha podido establecer que diversos teóricos afirman que la cultura es algo que no puede ser visto a simple vista.

Es por ello, que los métodos cualitativos de observación directa, o bien, las entrevistas semiestructuradas a los miembros dentro de la organización brindarían suficiente información para comprender desde las manifestaciones culturales hasta el tipo de cultura que predomina en dicha empresa (Pettigrew, 1979; Smircich, 1983; Whipp *et al.*, 1989; Hofstede *et al.*, 1990; Dwyer, Teal y Kemp, 1998; Hofstede, 1998; Hemmington y King, 2000; Yang y Wan, 2004; Pérez *et al.*, 2010; Alvarado y Monroy, 2013).

Sin embargo, existen otras corrientes de investigación que posicionan a la cultura como una variable perfectamente medible y observable, con ello, ha sido posible establecer relaciones con distintos factores organizacionales a lo largo de la historia del constructo dentro del ambiente empresarial, hasta hoy en día, que incluso este concepto se ha consolidado dentro de la mezcla de herramientas para que los administradores puedan desarrollar estrategias que les permitan a las empresas a alcanzar mejores posiciones de una forma competitiva y sostenida (Wilkins y Ouchi, 1983; Ouchi y Wilkins, 1985; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Bono, 1998; Cameron y Quinn, 2006; Rodríguez, 2009; Büschgens *et al.*, 2013; Escamilla, 2013; Villarreal *et al.*, 2014; Alvarado y Pumisacho, 2015; Gómez-Miranda *et al.*, 2015).

De conformidad con los objetivos que la presente investigación persigue, se presenta de manera sucinta algunas de las principales investigaciones que se han decantado por la investigación cuantitativa, de las cuales se destacan:

Primeramente, se aborda la investigación desarrollada por Glaser *et al.* (1987), misma que fue una de las primeras en realizar la adaptación del instrumento conocido como “La Encuesta de Cultura Organizacional” [ECO] (*Organizational Culture Survey*), mismo que fue desarrollado por Glaser (1983) y en él, se considera que la CO está integrada por elementos como; el trabajo en equipo – conflicto, el clima – moral, el flujo de información, la participación, la supervisión y las reuniones.

En dicho trabajo de investigación, se concluye que los elementos más significativos que aporta el instrumento radican en los supuestos de que;

- La moral es afectada negativamente por la falta de apoyo por parte de los gerentes hacia con los trabajadores.
- La falta de reconocimiento impacta negativamente la moral de los trabajadores.
- La falta del flujo de información interdepartamental en la organización bloquea la noción sobre qué es lo que se espera que los empleados hagan.
- La falta de una adecuada retroalimentación sobre sus errores afecta el desempeño de sus tareas.

A la par, el estudio para definir ¿cuáles eran aquellas dimensiones que mejor representan a la CO desde la perspectiva cuantitativa? También fue creciendo de manera progresiva (Cooke y Rousseau, 1988; Thomas, Ward, Chorba y Kumiega, 1990; Denison, 1996; Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003; Jung *et al.*, 2009; Schmiedel, Müller y Vom Brocke, 2018), puesto que, los investigadores urgían a la necesidad de poder desarrollar un enfoque que permitiera de forma “plausible” la relación con diferentes variables intangibles, todo esto a raíz del desarrollo de la teoría que permite que dichos intangibles puedan ser medidos concretamente para aportar significado para mejorar la toma de decisiones dentro de las empresas.

Por ello, es preciso hacer mención que no en todos los casos se puede dar un desarrollo de cultura efectivo, puesto que esta se encuentra sujeta a distintas precondiciones que se deben de cumplir para que la cultura pueda afianzarse de manera efectiva a la organización (Wilkins y Ouchi, 1983). Los mismos autores indican que, existen otras posibles limitantes para adoptar algún tipo de CO en específico, puesto que la esencia de esta se encuentra en que lo que las empresas necesiten (según la orientación que tenga la organización)⁵;

- Un paradigma general que ayuda a los miembros participantes a determinar qué es lo mejor para la organización.
- La percepción de congruencia de objetivos tanto generales, como particulares (la creencia en una equidad general o de largo plazo, como se discutió anteriormente).

Asimismo, la orientación cultural que puede tener un sistema sociocultural concede, entre otras cosas, elementos organizacionales y de control capaces de convertir entornos de incertidumbre en otros donde la operación pueda desarrollarse en un ambiente predecible, donde sea posible que el personal gerencial/directivo pueda tomar las decisiones con la mayor cantidad de información disponible y con el menor grado de error/riesgo posible.

⁵ Los autores consideraban que dichas orientaciones culturales se definían esencialmente por la orientación estratégica que tuviera la empresa, es decir, en el caso de una empresa cuya orientación se encuentre enfocada a los logros, sus características culturales específicas serían total mente diferentes, si se comparan con alguna empresa cuya orientación se enfoque hacia sus trabajadores, hacia el cliente, hacia los proveedores, hacia los inversionistas, etc.

Es precisamente por esta necesidad que investigaciones como la realizada por (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991) desarrollaban un instrumento de Perfil de Cultura Organizacional [OCP] ("*Organizational Culture Profile*"), que concedería de la información necesaria a las empresas para poder comprender el tipo de perfil cultural que tenían las empresas, con lo que facilitaría el desarrollo e implementación de las distintas estrategias que encaminen a mejoras de desempeño de los miembros de la organización.

Dichos autores argumentan que el instrumento permite que la empresa conozca factores como el compromiso laboral y la satisfacción laboral, la orientación de la empresa, así como la manera en la que dichos elementos interactúan, con ello en mente, concluyen sobre la importancia que representan los valores de la organización y el de los individuos, así como el que estos dos elementos deben de encontrarse alineados, de lo contrario, las posibilidades de que el empleado abandone la empresa son altas, así como la posibilidad de que el interés individual supere en importancia al colectivo.

Otra de las principales herramientas metodológicas para observar directamente a la CO, es la propuesta por Bono (1998) conocida como "la técnica de los seis sombreros para pensar"; la cual es útil para orientar, ordenar y ampliar el pensamiento acerca de la CO desde el punto de vista de los factores que conforman a la organización, esta metodología es de mucha ayuda ya que permite mantener una visión autocrítica y creativa del impacto, lo que permite integrar una especie de lluvia de ideas sobre la forma en la que el personal de la organización percibe a su entorno, así como a los demás miembros facilitando la integración y la unificación de significados compartidos.

Sin embargo, una de las principales líneas de investigación que posicionan a la observación de la cultura organizacional dentro del enfoque cuantitativo fue desarrollada por Cameron y Quinn (2006), misma que veía sus inicios a partir del "Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional" [*Organizational Culture Assessment Instrument*] (OCAI), y que dicho instrumento se apoya en los elementos teóricos del "Marco de referencia sobre los valores en competencia" [*Competing Values Framework*] (C.V.F.), donde se indica que por medio de elementos como; (1) las características dominantes, (2) el liderazgo organizacional, (3) la gestión de empleados, (4) el pegamento organizativo, (5) el énfasis estratégico, y (6) los criterios de éxito, es posible determinar el tipo de cultura que predomina en una organización.

Lo anterior es posible mediante la identificación de aquellos elementos que caracterizan a algún tipo de cultura en concreto (dentro de uno de los cuadrantes), cada uno de esos cuadrantes representa un enfoque cultural específico (con rasgos culturales marcados específicamente en el comportamiento de los miembros de la empresa), adicionalmente es posible que dentro de dicho sistema sociocultural es posible que este desarrolle de manera operacional y estrategia diversos elementos culturales provenientes de distintos cuadrantes culturales, derivado de ello puede ser posible desarrollar estrategias, herramientas, sistemas, practicas, etc. que coadyuven a mejorar distintos elementos de desempeño, efectividad, eficiencia y desarrollo operacional de la organización.

A raíz de dicho análisis sobre los elementos que facilitaban la medición del éxito organizacional, los autores lograron depurar un gran número de variables en dos grandes dimensiones, para posteriormente integrarlos dentro de cuatro cuadrantes en dicho modelo (CVF) (véase Figura 12).



Figura 12. Marco de referencia sobre los valores en competencia. Adaptado de: “Diagnostico y cambio de la cultura organizacional. Basado en el modelo de los valores en competencia” [*Diagnosing and Changing Organizational Culture. Base on the Competing Values Framework*]. Por Cameron y Quinn (2006).

De ello se extrae:

- Del primer grupo de dimensiones.
 - Algunas organizaciones son consideradas como efectivas si son capaces de cambiar, adaptarse y ser orgánicas.
 - Mientras que, para otras organizaciones son efectivas si presentan estabilidad, son predecibles y mecánicas.
- Del segundo grupo de dimensiones.
 - Unas organizaciones son consideradas efectivas si tienen características internas armoniosas.
 - Para otro tipo de organizaciones que son consideradas efectivas si se encuentran enfocadas en interactuar o competir con otras (organizaciones) en el exterior.

Finalmente, los autores denominaban a dicho modelo como: “Los valores en competencia”, haciendo referencia a las orientaciones que presentaba cada uno de los cuadrantes en sectores opuestos (dadas sus características culturales específicas), es de esta manera en la que marcada por la diagonal se contraponían dichos enfoques en termino de ideología, prácticas y estrategias organizacionales, al igual que el significado que tiene cada uno de los cuadrantes, puesto que estos representan un significado específico.

De lo anterior es posible identificar que, dentro de la empresa, los valores culturales corresponden a; (*i.e.*) en el 2do. cuadrante, se observan los valores que pertenecen al enfoque interno y orgánico, mientras que, el 4to. cuadrante identifica a los valores que enfatizan un foco de control externo, de la misma manera que para el 1er.

cuadrante se muestran valores cuyo enfoque sea externo y orgánico, finalmente, el 3er. cuadrante se enfoca en los valores internos de control.

Por lo que cada uno de dichos cuadrantes supone un arsenal de recursos disponibles “específicamente” para maximizar los resultados de dichas orientaciones culturales, lo que supone que si una organización es capaz de identificar su (s) orientación (es) culturales es posible que por medio de ellas la aceptación de dichos recursos facilitara el desarrollo/aplicación de estos, concediendo la posibilidad de obtener los mejores resultados posibles de dichas interacciones misma que permitiría conocer acerca del desempeño, el desarrollo, el éxito o fracaso de la empresa (Rodríguez, 2009).

Continuando con dicha línea de investigación, Büschgens *et al.* (2013) desarrollan un meta-análisis sobre la cultura organizacional y su relación con la innovación, los autores encontraban que el cuadro de los valores en competencia sufría diversas modificaciones en torno a la literatura revisada, por lo que, se encontraban que en diversos trabajos se realizaban adaptaciones a dicho cuadro (C.V.F) (véase Figura 13), los autores indicaban que si bien los ejes representaban a los opuestos, el sistema de los valores de la organización no podría ser clasificado a un solo nivel, dado que, de manera general, las organizaciones podrían tener sistemas de valores compartidos de diferentes cuadrantes con énfasis en uno o dos de ellos, lo que suponía que una sola organización podría contar con diversos enfoques culturales dentro de su estructura.



Figura 13. Marco de valores en competencia. Adaptado de “Competing Values Framework”. Por: Büschgens, *et al.* (2013).

Además, los autores referían a la clasificación de los valores con respecto de las dimensiones de los cuadrantes, por lo que esto facultaba a las empresas con los elementos necesarios para conocer el tipo de cultura “dominante” o con mayor afinidad dentro de ella. Es de esta manera, en la que era posible realizar inferencias sobre estimaciones con las que se relaciona el tipo de cultura que posea la organización.

Incluso, de esta manera es posible relacionar a la CO con diversos factores organizacionales con los cuales es posible inferir el efecto que puede tener dicho tipo de cultura dentro de cada una de las dimensiones organizacionales a los que se le asocie, lo que deriva en un mejor entendimiento del efecto que tiene la cultura organizacional dentro de la empresa. De esta manera, en la que es posible ampliar el panorama para el desarrollo de recursos organizacionales que encaminen a la empresa a obtener mejores resultados en variables de efecto, como el desempeño, la competitividad, la productividad, la eficiencia y la efectividad organizacional.

Finalmente, continuando la línea de investigación desarrollada por Cameron y Quinn, Escamilla (2013) identifica que bajo dicha concepción era posible identificar si una cultura era fuerte o débil, considerando dicha corriente de investigación, basándose en el Marco de Valores competitivos” (CVF) (“*Competing Values Framework*”), el autor señala que se representa la existencia de cuatro tipos de culturas dominantes dentro y fuera de las organizaciones y que comprender dicha orientación permite que las empresas mejoren su desempeño, derivando en algún tipo de ventaja competitiva.

- **La cultura de grupo.** Está orientada hacia adentro y es flexible, suele basarse en los valores y normas asociadas con la filiación.
- **La cultura jerárquica.** Está orientada hacia adentro y se enfoca en el control, los valores y las normas están asociadas con la burocracia.
- **La cultura racional.** Está orientada hacia afuera y se enfoca en el control. Sus objetivos principales son la productividad, la planeación y la eficiencia.
- **Adhocracia.** Está orientada hacia afuera y es flexible, enfatiza el cambio y el crecimiento, la adquisición de recursos y la innovación.

Continuando dicha línea de investigación, Alvarado y Pumisacho (2015) señalan algunas de las características principales de los tipos distintos tipos de cultura, mismas con las que fácilmente se puede fomentar la interacción entre distintos factores organizacionales, (*i.e.*):

- **La cultura tipo Clan:** Hace énfasis en el talento humano, su base de desarrollo se rige por la satisfacción del cliente y del personal, finalmente se detona por medio del trabajo en equipo, la cohesión y la participación de los miembros de la organización.
- **La cultura tipo Ad-hoc:** Enfatiza la experimentación y la creación de innovación, su base de desarrollo se rige por el posicionamiento de la empresa en el mercado objetivo, así como el desempeño financiero, finalmente se detona por medio de la iniciativa y la libertad de los trabajadores (autonomía).
- **La cultura tipo Jerarquizada:** Este tipo de cultura hace énfasis en el desarrollo de reglas, normas y políticas, cuya base de operación es la planeación, la efectividad y la reducción de costos y cuyo estímulo es la eficiencia.

- **La cultura tipo Mercado:** Enfocada completamente en los resultados, desarrollando la participación del mercado y el posicionamiento en el mismo, con la finalidad del logro de objetivos.

Si bien es posible identificar aquellos rasgos propios a cada uno de los tipos de cultura que puede (o no) poseer una empresa, es preciso indicar que estos elementos por sí solos no representan algún valor en concreto para la organización, sino que, es por medio de estas orientaciones por las que el personal gerencial/directivo podrá hacer uso como un medio para alcanzar cierto tipo de meta u objetivo, por lo que es vital que las organizaciones conozcan y sean capaces de identificar aquellos elementos culturales que les permitirán desempeñarse de la mejor manera.

2.6 Bases y fundamentos de la integración de la cultura organizacional al subsector de los servicios turísticos

Partiendo de una línea de investigación derivada de la cultura organizacional, considerando que en realidad el constructo en sí es relativamente nuevo si se compara con el de la competitividad, se ha invertido en el mismo mucho más tiempo y dedicación de recursos por parte de la comunidad científica. Incluso, las primeras aproximaciones pueden rastrearse a años previos, con líneas de investigación que continúa a la fecha en donde se trata de comprender el comportamiento que tiene el concepto de la cultura organizacional en el sector servicios.

Partiendo de esta necesidad distintos investigadores, comenzando aproximadamente en la década de los 80's, (véase Figura 14), al estar de moda el constructo, junto con la comunidad científica entendieron que el comportamiento del capital humano en la organización y la correspondencia con la cultura organizacional era fundamental, por lo que se dieron a la tarea de investigar dicha relación.

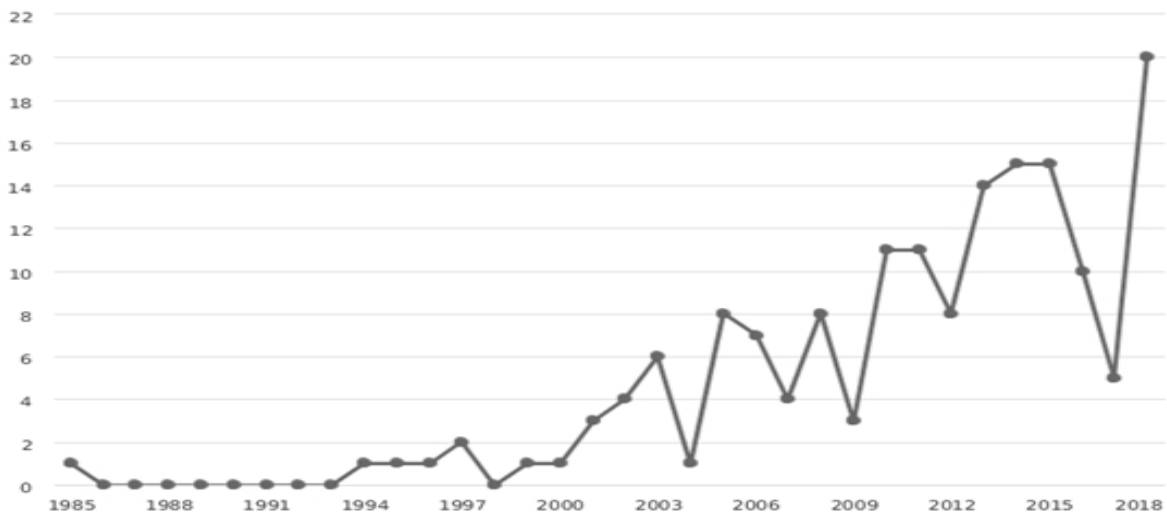


Figura 14. Histórico del constructo “cultura organizacional” con relación a las empresas turísticas. Recuperado de “Documentos por año” [*Documents by Year*]. Por (Scopus, 2018d).

Sin embargo, el verdadero interés por el estudio de dicho concepto se dio hasta la década de los 1990's, posterior a casi diez años de discusiones sobre el enfoque "cultural", donde revolucionarios como Barney, Cameron y Quin, Hofstede, Pettigrew y Smircich (entre otros), desenmarañaban las intrincadas redes del comportamiento del constructo cultura, su integración a la organización y cómo este nuevo concepto conocido como "cultura organizacional" podía ser usado como un elemento más que se integraba dentro de la gestión o de la planeación estratégica dentro del sector turístico.

La incursión de la cultura organizacional en el sector servicios ha sido un elemento que se ha adaptado de otros sectores (Smircich, 1983; Cameron y Ettington, 1988; Schneider, González-Romá, Ostroff y West, 2017;), donde se ha evidenciado que el desarrollo de dicho concepto se sigue dando en la actualidad, puesto que este elemento organizacional sigue dando de qué hablar (Leal-Rodríguez *et al.*, 2020).

Partiendo de una línea de investigación que antecede incluso a la década de los 50's, con investigaciones como la de Lambert (1950), en su trabajo conocido como "El afortunado viajero" [*The Fortunate Traveller*] es donde comienza el interés por la observación del Turismo (*per se*). El comportamiento de este y el análisis de la cultura dentro de este sector radica en la investigación del sector dedicado al Turismo.

Posteriormente ya adentrado a los años 79-80's, continuando dicha línea de investigación, Leiper (1979) en su obra "El marco del turismo: hacia una definición de turismo, turismo y la industria turística" (*The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry*) se establecen las bases sobre la contextualización del concepto del Turismo, definiendo y proponiendo el modelo del sistema del turismo (véase Figura 15) del sistema de las diferentes facetas del turismo, involucrando elementos geográficos, conductuales, industriales y del medio ambiente.

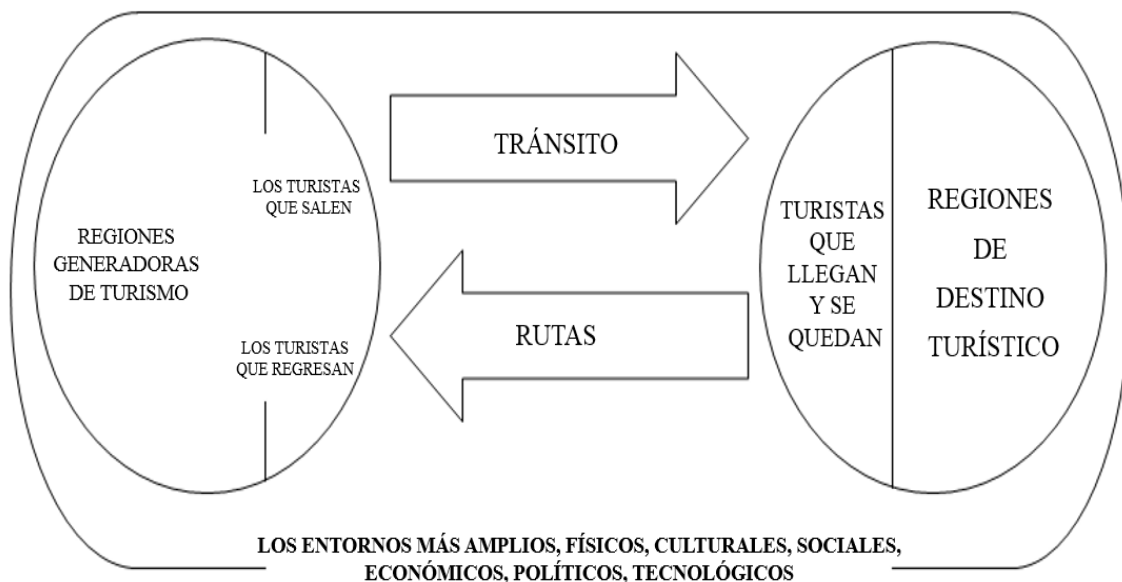


Figura 15. El sistema del Turismo. Adaptado de "El marco del turismo: hacia una definición de turismo, turismo y la industria turística". [*The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry*], por: Leiper (1979).

El autor establece dentro del modelo que el elemento conductual de los turistas es representado por “regiones generadoras”, indicando que los turistas viajan (se desplazan dese y hacia) viajando a destinos y permaneciendo en ellos, y regresando a casa. De igual manera indica que, el elemento de la industria turística se representa por los tres elementos geográficos, mismo que de forma simbólica representa al elemento industrial fuera del turismo, indicando la característica parcialmente industrializada del proceso. Finalmente señala que la aplicabilidad de dicho modelo es la de establecer los fundamentos necesarios para incursionar en el estudio del turismo en distintas áreas, permitiendo que el análisis de estructuras comenzara a relacionar a la CO con el turismo en primera instancia y de forma gradual llego al subsector de las empresas turísticas.

Ante esto, se presentan algunas de las principales investigaciones (véase tabla 12) que abordan la relación entre dichos conceptos en el sector objetivo, con la finalidad de establecer un marco de referencia a dicha correspondencia.

Tabla 12.
Principales obras sobre incursión de la CO en las empresas turísticas

AUTOR (ES)	APORTACIÓN
Brownell (1990)	Investigación que desarrollaba una de las primeras aproximaciones sobre el enfoque cultural y su relación con el proceso de cambio en el sector de los servicios, el autor observa que elementos dentro del proceso de cambio en el liderazgo se involucraban directamente con factores de la culturales, tales como valores, creencias, y suposiciones, mitos e historias, entre otras. El autor concluye que, por medio del uso de estrategias de comunicación (técnicas de lenguaje efectiva, personal gerencial como llave limite, modelar comportamientos efectivos, entre otros...) el proceso de transición se da de una forma más efectiva, con ello se eliminan las posibles barreras como: el cliente como empleado parcial, una fuerza de trabajo variada/diversa, y los altos niveles de incertidumbre.
Cartwright y Cooper (1992)	Estudio que aportaba al nuevo movimiento intelectual, cuyos fundamentos ocasionaron que las grandes mentes enfocaran sus esfuerzos y recursos en tratar de comprender el comportamiento del “Factor Humano”, dentro de la organización, los autores consideraban aquellos elementos primordiales de las causas/efecto desde la perspectiva de los recursos humanos. Analizando diversos aspectos individuales/colectivos y su relación con distintos elementos organizacionales, donde concluyen que elementos como el clima y la cultura son factores fundamentales que deciden el éxito o el fracaso de las empresas, puesto que estos tienen un papel fundamental en el desempeño de los individuos, de los grupos y de la organización.
Weber y Pliskin (1996)	Obra que abordaba la relación entre los sistemas de información, las tecnologías de la información, la cultura organizacional y el efecto de estos en la efectividad de una empresa, encontrando que existe una correlación ente las variables, más aun, cuando el enfoque cultural es constante la relación entre variables tiende a tener mejores resultados.
Dwyer et al. (1998)	Investigación que consideraba que, si bien el cambio es algo común dentro del estudio de la cultura organizacional, en el entorno externo es cada vez más versátil, lo que propicia cambios de tipo económicos, sociales, legales, ambientales y de dimensiones técnicas. Por ello, es necesario desarrollar una serie de cambios internos, propiciados por la necesidad de reconocimiento por parte de los miembros de la organización.

- Dobni, Ritchie y Zerbe (2000)** Trabajo que abordaba el sistema de valores dentro de la organización y su vínculo con la productividad de los empleados, identificando que el mutualismo, el liderazgo del mercado, la intimidad con el cliente, la eficiencia operacional, la preservación de la empresa, la aversión al cambio y la responsabilidad social son los sistemas de valores con mayor relación dentro de la organización y que la preservación organizacional, la conciencia competitiva, la eficiencia operacional y la intimidad con el cliente son las que mejor correspondencia tienen con respecto del desempeño.
- Michalisin (2001)** Investigación que consideraba diversas empresas de distintos sectores, donde se evaluaba la validez de las afirmaciones del informe anual sobre innovación, con respecto de los bienes, los empleados, la marca (entre otras). El autor indicaba que dichas afirmaciones podrían ser usadas para observar a la cultura organizacional, puesto que esta se encontraba determinada por los valores, las creencias e ideologías de la empresa.
- Kemp y Dwyer (2001)** Obra que analizaba a la cultura organizacional con la finalidad de identificar aquellos elementos que caracterizan a dicha variable en el sector hotelero, encontrando por medios cualitativos que, en este contexto el éxito en el acercamiento cultural como un instrumento de estrategia se debe a: las estructuras descentralizadas de poder, las metas compartidas por parte de la organización y de los empleados, la estabilidad y el crecimiento organizacional, así como a la planificación que se pueda considerar como “suelta” (referido a holgura en recursos no utilizados/disponibles) para absorber costos de implementación y mantenimiento de la cultura de la organización.
- Lafferty y Fossen (2001)** Trabajo que abordaba la influencia de la cultura organizacional dentro de la administración, en el que se analizaba la efectividad sobre la posibilidad de concentración en la industria turística, en concreto se exploraba la posibilidad de la integración horizontal y vertical entre la industria hotelera y la industria de las aerolíneas. Los autores encuentran que algunas de las maneras más eficientes en las que se puede ser competitivo es a través de la diferenciación, de la reducción de costos (por medio de la economía de escalas), así como de la creación de organizaciones más eficientes
- Pullig, Maxham y Hair (2002)** Trabajo de investigación que abordaba los sistemas de automatización de la fuerza de ventas y su correspondencia con los valores compartidos de la organización y su relación con la productividad de la empresa. Los autores analizan la relación de elementos del clima (el entrenamiento/capacitación, el apoyo, un liderazgo facilitador) y de los valores compartidos (orientación en el cliente, adaptación a las normas culturales, valores de emprendimiento y confianza interorganizacional), encontrando que estos se encuentran relacionados tanto como con los facilitadores y con el compromiso a adaptar el nuevo enfoque, encontrado que ambos elementos tienen un impacto positivo en la productividad de la empresa.

*****Nota: Continuación de Tabla 12. Principales obras sobre la competitividad en el sector servicios turísticos. Elaboración propia.**

Si bien es preciso reconocer que se había hecho mención en años previos sobre el concepto de la cultura en el turismo, es propio recalcar que si bien en el sector económico de los servicios es más complicado que la cultura de la organización influya el comportamiento de los miembros, dado que, en la industria del servicio el producto que se comercializa requiere de la participación del cliente/consumidor, también es necesario que se identifique los tipos de cultura en los que se puede clasificar al cliente/consumidor.

La cultura organizacional había ya aparecido en el mapa de los investigadores desde hace varias décadas con aproximaciones directas e indirectas desde distintos sectores de la industria, concretamente la industria manufacturera y sus distintos subsectores, aplicando y generando entre otras cosas; conocimientos, estrategias, herramientas y metodologías que permitían conocer cómo es que el constructo mismo se adaptaba a diversos ambientes, por medio de distintas problemáticas y fenómenos propios al sector, la industria e incluso al contexto mismo que se investigaba.

Incluso, autores de renombre dentro de la línea de investigación de la cultura y la inclusión con la organización, comenzaron a despertar su interés por el sector servicios, muestra de ello se evidencia con la obra de Schneider (1980), en la cual el autor indicaba que tanto como la productividad, como la competitividad en el sector servicios, dependía en gran medida del tiempo, ya que la permanencia o desempeño de las empresas del sector servicios dependía a su vez del grado de la calidad del servicio mismo, en contra parte con la industria manufacturera que en su caso dependía de la calidad del producto elaborado.

Por lo que, a la lógica de este autor, el impacto que tenía la cultura de la organización influía de manera directa e indirecta en los miembros de esta, lo que a su vez de cierta manera y medida afectaba el servicio que ofrecían a los clientes. Por ello, Schneider consideraba que de acuerdo con la literatura disponible a la fecha consideraba que esta construcción podía ser observada desde la perspectiva de los miembros de la organización, así como desde la perspectiva del consumidor. Ante esto, el autor desarrolla el modelo (véase Figura 16) en el cual asociaba la incongruencia entre la orientación de una mala gestión por parte del personal directivo en la organización de servicio, con la frustración, estrés, falta de motivación, así como con la insatisfacción por parte del personal operativo.

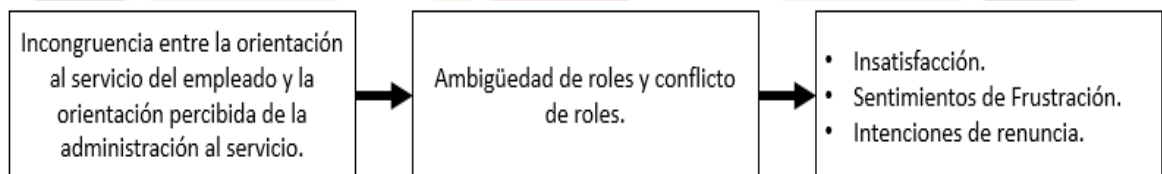


Figura 16. El efecto de la incongruencia en el comportamiento de los empleados. Adaptado de “La organización del servicio: el clima es crucial” [*the service Organization: Climate is Crucial*]. Por Schneider (1980).

Con ello, el autor abordaba el supuesto sobre la lógica en el que se adjuntaba a los empleados de las organizaciones dedicadas al servicio, en teoría, los empleados en estas organizaciones desean brindar un buen servicio y cuando esos deseos son más fáciles de realizar mediante el apoyo de la gerencia/alta dirección, tanto los empleados como los consumidores tienden a reaccionar de manera positiva, lo que les permite a las empresas desarrollarse de forma adecuada en entornos altamente competitivos.

Incluso refiriéndose a entornos altamente competitivos como lo es el sector servicios turísticos, investigaciones como la de West y Olsen (1989) estudiaban el comportamiento del subsector restauranero y como este abordaba temas de competitividad, cuáles eran las practicas que se usaban y que diferencias existían entre las empresas de alto rendimiento contra aquellas que eran menos efectivas, donde se identifica que:

- **Elementos competitivos que utilizan las empresas de alto desempeño:**
 - Reputación dentro de la industria.
 - Innovación en instalaciones y equipos.
 - Minimización de gastos generales por estandarización.
 - Productos y servicios especializados.
 - Servicio personalizado.
 - Publicidad.
 - Amplio menú.

- **Elementos competitivos que utilizan las empresas de bajo desempeño:**
 - Precios competitivos.
 - Servicio de mercado limitado.
 - Precios más bajos de proveedores.
 - Minimización de gastos generales por estandarización.
 - Propiedad de puntos de venta.

Adicionalmente, los autores reconocen que estrategias competitivas como: la reputación vs el precio de los productos, innovación y estandarización, especialización y diferenciación, mercadotecnia y menús amplios, son consideradas como de mayor peso entre aquellas tácticas competitivas dentro de dicho subsector. Finalmente, concluyen que las organizaciones que obtienen mayor rendimiento son las que invierten en métodos que les permitan enfocarse en satisfacer las necesidades de los clientes, no así las que se enfocan en ofrecer el precio más bajo.

En específico, dentro del sector servicios turísticos la CO es un elemento relativamente nuevo (comparándolo con su incursión en otros sectores) (Deery y Shaw, 1999) y sin embargo, este elemento ha pasado a convertirse en uno de los factores determinantes dentro de la gestión y el desarrollo de estrategias organizacionales (Bavik, 2016).

Por lo anterior, es necesario identificar aquellos elementos que han presentado relación con la CO a lo largo de la historia de dicho constructo, considerando que esta es aquello que subyace en lo más profundo de la organización, misma que está integrada por suposiciones, normas, ritos y demás manifestaciones culturales que pueden desarrollarse tanto en lo individual como en lo colectivo, con el objetivo de identificar ¿Cuáles son aquellas variables organizacionales que inciden en la CO?

2.7 Factores organizacionales que se han relacionado con la Cultura Organizacional [CO]

Como ha quedado demostrado, a lo largo de la historia de la CO ha sido posible establecer relación con múltiples factores organizacionales, así como con distintas variables efecto (desempeño, efectividad, productividad, entre otras) ya sea de manera aislada o conjunta; sin embargo, existen variables que han sido de principal interés por la comunidad científica, puesto que ellas comparten ciertos elementos en común.

Para poder comprender lo anterior, es fundamental enfocar nuestra atención hacia el desarrollo mismo de la CO, considerando las siguientes interrogantes: ¿Cuál es el objetivo del estudio de la CO?, y ¿Cómo es que se crea/genera la cultura dentro de una organización?, toda vez que se identifique esto, es preciso analizar: ¿Qué elementos/factores intervienen en el proceso en el que se crea la cultura organizacional? En el proceso de responder dichas interrogantes será posible vislumbrar cuales son aquellos componentes organizacionales que presentan mayor relevancia con la CO.

Si bien es cierto, que dentro de la literatura existen varias posturas en las cuales se fundamentan aquellos supuestos que argumentan la existencia de la relación entre diversos factores organizacionales y la cultura organizacional (inherentes tanto al individuo, como a lo colectivo), para tratar de responder eso es preciso analizar: ¿Cuáles son aquellos elementos específicos que integran al constructo en sí?, así como, ¿Cuáles son aquellos agentes preponderantes dentro del proceso del desarrollo de la CO?

Por ejemplo, se ha logrado establecer qué factores demográficos como: la edad, la experiencia laboral y el grado de desarrollo profesional, el nivel de educación, el entorno socio económico, la posición financiera en la que se encuentran, son algunos de los componentes que pueden tener cierta influencia para moldear la CO, al igual que la posibilidad de influenciar a distintas subculturas (grupos de poder con sus propias manifestaciones culturales ajenos a la cultura dominante de la empresa) (Hambrick y Mason, 1984).

Sin embargo, es importante conocer que el rol de la CO es fundamental dentro de las diversas estrategias que se pueden aplicar dentro de la estructura de la organización, tanto como una variable determinante para controlar el comportamiento del factor humano, como un medio que derive en prácticas o en un “ambiente” por el cual las organizaciones alcancen ciertos objetivos/metapas. De forma general, la línea de investigación que indica que la CO es una variable que permite moldear y dar forma a la cultura interna y en lo particular, permite desarrollar armonía entre lo que persigue la organización y la manera en la que lo va a conseguir (Smircich, 1983).

Considerando que los símbolos, los significados, los modelos del comportamiento, los rituales y los valores organizacionales son algunas de las manifestaciones culturales identificadas dentro de las prácticas, mismas que se pueden encontrar dentro de convenciones, costumbres, ámbitos, normas, tradiciones, entre otras (Bumstead y Eckblad, 1984). Igualmente encontraban que, elementos como: la respuesta de las organizaciones a distintas circunstancias, el enfoque vida-negocio, la energía, el trabajo colaborativo tanto externo como interno, la creatividad y el enfoque, la innovación, los sistemas estructurales de la organización y la orientación al mercado ayudarán a las organizaciones a desarrollar su CO.

Asimismo, estas manifestaciones culturales han entablado relaciones estrechas con diversos elementos inherentes al ambiente de la empresa, tales como: el ambiente de la sociedad, los valores y las características específicas del contexto (ciudad, estado, provincia, país, etc.), además de las historias y los antecedentes (posibles situaciones de conflicto/éxito precederás) que ha pasado dentro de la organización. También considera

el liderazgo de los fundadores o de los miembros directivos de la firma, incluyendo también ciertos factores de contingencia y adaptabilidad, como la tecnología y las condiciones específicas a las que se encuentre sujeta la industria, estos son algunos de los principales elementos que deben interactuar entre ellos para que en la práctica diaria puedan ser usados para moldear la CO de una empresa (Allaire y Firsirotu, 1984).

Por ello, es necesario conocer ¿cuáles son dichos elementos culturales? y ¿cómo es que se da la creación de la CO?, para lograr conocer esto, es ineludible identificar que los valores de los fundadores y de los líderes (gerentes/directores/jefes de área) dentro de la estructura son algunos de los elementos con mayor importancia para los rasgos culturales que predominen dentro de la organización, ya que, este conjunto de cualidades marcan la pauta en los primeros ciclos de vida dentro de la empresa, con respecto de la forma en la que va a operar.

Para tratar de responder dichas interrogantes se realiza una extensa revisión de la literatura en gestores de búsqueda como *Scopus*, *Elsevier*, *Science Direct*, *Emerald*, *EBSCO*, *SAGE Publications*, *JSTOR*, así como en diversas revistas con calidad de indexación *Journal Citation Report (JCR)* (por mencionar algunas de mayor importancia) con la finalidad de analizar diversas fuentes de información científica primaria y secundaria, que tuvieran relación con el ámbito organizacional.

Gracias a dicha revisión se logró identificar que existen múltiples variables organizacionales cuya relación con la cultura organizacional logran tener algún efecto positivo en el desempeño de las empresas, variables o factores tales como el aprendizaje organizacional, el proceso de cambio, el clima organizacional, la gestión del conocimiento, el liderazgo, el empoderamiento, la innovación, el compromiso organizacional, así como diversos elementos del comportamiento tanto del individuo como del grupo, tales como la motivación y el comportamiento organizacional.

Dada la cantidad de información disponible, así como las limitantes a las que esta investigación se encuentra sujeta (en términos de recursos) se tomó la decisión de realizar una reducción en la cantidad de factores a considerar. Tomando en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es el de lograr obtener el máximo beneficio para las empresas del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes se decidió realizar una consulta a diversos agentes preponderantes dentro del sector objetivo⁶.

Dicha consulta se realizó con el objetivo de conocer la percepción de dichos agentes con respecto a aquellos factores organizacionales que de acuerdo con su experiencia tuvieran mayor impacto en la cultura organizacional con miras en un posible aumento en la competitividad dentro de las empresas del sector objetivo. Esto ayudó a depurar la lista de factores organizacionales con influencia en la cultura organizacional, por lo que la lista de variables se redujo de forma considerable. Sin embargo, es del interés tanto del investigador como de aquellos que quieran abordar la presente línea de investigación el hacer mención (breve revisión sistemática)

⁶ La consulta fue realizada a: (1) El personal directivo/gerencial y dueños de empresas dentro del sector turístico, particularmente a hoteles, restaurantes y agencias de viajes. (2) De igual manera se consultó a personal académico cuya especialización versa sobre la coordinación académica en temas de turismo y competitividad.

sobre aquellos elementos [ver apartados 2.7.1 (.1 a .5)] que han sido consideradas de gran importancia por parte de la comunidad científica con relación a la CO; pero que desafortunadamente no se alinean a los objetivos que la presente investigación persigue.

Lo anterior con fundamento metodológico de acuerdo con los lineamientos indicados en base a la información de mayor relevancia para el desarrollo de una revisión sistemática (Manterola, Astudillo, Arias y Claros, 2013), de aquellos factores organizacionales que se han relacionado a lo largo de la historia del constructo de la CO y que permite identificar únicamente aquellos componentes que aportan mayor significado a las características más relevantes entre constructos (en este caso la relación entre las variables organizacionales y la CO).

Para poder identificarlos, es preciso hacer una revisión dentro de fuentes de primera mano (Calle, 2016), con la finalidad de analizar la literatura especializada del tema. La forma en la que se presenta dicha información atiende al orden de importancia que tienen los factores organizacionales con respecto de su relación con la CO, identificando aquellas obras que se consideraron como influyentes dentro del histórico de ambos constructos, así como aquellas investigaciones con mayor número de citaciones en las bases de datos indexadas⁷ sobre la relación entre los factores organizacionales y la CO⁸ en el ámbito empresarial (indistintamente del contexto).

2.7.1.1 El “aprendizaje organizacional” como elemento en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.

Uno de los primeros factores organizacionales en generar curiosidad a la comunidad científica es el del aprendizaje organizacional, prueba de ello se evidencia en la estrecha relación que existe entre la cultura organizacional y el concepto sobre como las organizaciones aprenden es una relación que se ha explorado desde hace tiempo (Argyris y Schön, 1978; Fiol y Lyles, 1985; Garvin, 1993; Garvin, Edmondson y Gino, 2008; Tohidí y Jabbari, 2012a; Lloria y Moreno-Luzon, 2014; Aşçı, Tan y Altıntaş, 2016; Saadat y Saadat, 2016), relación que data prácticamente desde hace varias décadas (véase tabla 13), donde se han podido establecer diversos elementos en común que posicionan a las empresas como agentes generadores de aprendizaje.

Tabla 13.

Principales obras sobre la relación entre el aprendizaje org. y la cultura organizacional

AUTOR (ES)	PRINCIPAL APORTACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS
Mark (1990)	Analizando el creciente interés que despertaba el aprendizaje organizacional en el sector empresarial, los autores analizaban las posibles causas por las que las empresas japonesas comenzaban poco a poco a sustituir a sus similares americanas, los autores encontraban que un alto compromiso org. deriva en creencias altamente compartidas y culturas corporativas fuertes.

⁷ Principalmente en bases de datos Scopus, Elsevier, Science Direct, Emerald y Sage Journals, así como aquellas revistas con nivel Journal Citation Reports (JCR).

⁸ Mismos que de forma adicional (preferentemente) tuvieran algún tipo de efecto causal con resultado en variables que se relacionen de manera directa al desempeño, la productividad, la efectividad y la eficiencia organizacional, así como aquellas relaciones que deriven en el desarrollo de ventajas competitivas.

Huber (1991)	Investigaba sobre el proceso del aprendizaje organizacional, encontrando que diversos elementos de dicho proceso tienen relación con diversos componentes/manifestaciones culturales, como lo son: el conseguir información, el distribuir la información, el interpretar la información, y el organizar la memoria de la información. El autor finalizaba haciendo énfasis sobre la importancia de los intangibles y su relación con el desarrollo dentro y fuera de las organizaciones.
Cook y Yanow (1993)	Investigación que abordaba las primeras etapas de la relación entre dichos conceptos, los autores desarrollaban el cuestionamiento sobre si las organizaciones eran capaces de aprender (como los seres humanos), al igual que la forma en la que este aprendizaje era generado, los autores proponían que la manera en la que el aprendizaje era creado por medio de la interacción entre los individuos en lo colectivo, por medio de significados compartidos, la interacción entre la estructura de la empresa, el uso de artefactos y diversas manifestaciones culturales, era posible que las organizaciones.
Garvin (1993)	Investigación que abordaba la importancia que tiene el aprendizaje como variable organizacional, al igual que la relación que tiene con diversas variables referidas a la calidad, el autor destaca la necesidad por desarrollar una cultura de calidad total, en la que los miembros de la organización puedan hacer uso de diversas manifestaciones culturales para implementar de forma más eficiente las metodologías de calidad, con la finalidad de obtener un desempeño superior.
Appelbaum y Gallagher (2000)	Investigación que abordaba el impacto del aprendizaje organizacional en el desarrollo de ventajas competitivas, los autores encontraban que en entornos de alta competitividad es necesario desarrollar estrategias que encaminen a las organizaciones a integrar diversos elementos organizacionales para poder reducir/controlar los riesgos que suponen esos entornos, finalmente indicaban que la cultura es una causa/efecto del aprendizaje org. puesto que se relacionan tanto en creencias, como en la posibilidad de tener una superioridad cultura.
Aksu y Özdemir (2005)	Indagaban sobre los diversos elementos que permiten que se desarrolle un aprendizaje efectivo dentro de las organizaciones, identificando las aportaciones de diversas disciplinas (administración, psicología, estrategia, antropología, entre otras...) cuya influencia dentro de la operación de la empresa permiten que esta desarrolle ciertas características específicas para poder generar conocimiento (información, datos, experiencias, resultados, comportamientos, prácticas, metodologías, etc....), mismo que a su vez, es capaz de generar un aprendizaje, puesto que, permite a los miembros de la organización obtener datos duros de las prácticas que llevan a cabo en su operatividad, de esta manera aprenden a identificar que prácticas ofrecen mejores beneficios.
Sanz-Valle, Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez y Perez-Caballero (2011)	Analizaban la relación entre el aprendizaje organizacional, la innovación técnica y los diversos tipos de cultura organizacional (clan, mercado, ad-hoc y jerárquica), encontrando que, en lo particular la cultura clan y ad-hoc influyen positivamente en el aprendizaje organizacional mientras que las culturas mercado y jerárquica influyen negativamente en este. Por su parte, la cultura ad-hoc es el único tipo de cultura que incide en la innovación técnica.

Vijayakumar Padma (2014)	<p>y</p> <p>Investigación que aborda el impacto de la percepción de la cultura organizacional y el tipo de aprendizaje en la identificación organizacional, encontrando que los distintos tipos de cultura influyen de manera positiva y negativa en las variables indicadas, por ejemplo; los estilos de aprendizaje de doble bucle están influenciados negativamente por las cultura clan y mercado, pero positivamente por la cultura jerárquica, mientras que la cultura ad-hoc influencia negativamente a los estilos de aprendizaje de bucle simple.</p>
---------------------------------	--

*****Nota: Continuación de Tabla 13. Principales obras sobre la relación entre el aprendizaje y la cultura organizacional.**

Por lo anterior, cobra especial importancia el aprendizaje org. con respecto de la cultura organizacional, ya que, gracias al uso de diversas manifestaciones culturales, el aprendizaje que se va creando en la operación diaria puede ser diseminado a la parte de la estructura que lo necesite, sin embargo, en caso de contar con una cultura que limite dicho proceso los efectos que produce esta relación podrían tener un impacto negativo en el desempeño de esta.

Finalmente, el aprendizaje es algo inherente a las organizaciones, porque este es producto de la operación de la empresa, al ser generadora de conocimiento, las empresas pueden ser capaces de transformar ese conocimiento en elementos que desarrollen aprendizajes que pueden ser usados a lo largo de la estructura de la empresa, para poder generar estrategias que le permitan ser más competitivas.

2.7.1.2 El proceso de cambio en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.

El cambio organizacional es otro elemento que ha generado mucha controversia a lo largo de la historia del constructo de la cultura organizacional, puesto que este es considerado como un elemento que forma parte de las organizaciones (Beer, Eisenstat y Spector, 1990), así como con la cultura organizacional (Jones, Jimmieson y Griffiths, 2005; Iljins, Skvarciany y Gaile-Sarkane, 2015; Appelbaum *et al.*, 2017; Liao y Ai Lin Teo, 2018) han probado tener relación desde hace varias décadas (véase Tabla 14), donde la mayoría de las ocasiones se le suele relacionar con variables de efecto que suponen un incremento en el desempeño de la organización, derivando en posibles incrementos a la competitividad (Rothwell, 1977; McKinlay y Starkey, 1988; Burke y George, 1992) y cuya finalidad en la mayoría de los casos supone la mejora de algún factor organizacional.

Tabla 14.

Principales obras sobre la relación entre el proceso de cambio y la cultura organizacional

AUTOR (ES)	PRINCIPAL APORTACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS
<p>Quinn y Cameron (1983)</p>	<p>Obra considerada como una de las precursoras de la CO (del modelo de los valores en competencia), donde los autores realizaban un compendio sobre la relación entre los ciclos de vida de las organizaciones y diversos criterios de efectividad tomando en cuenta a los factores: metas/logros racionales, sistemas abiertos, relaciones humanas y procesos internos, todos ellos con sus particularidades con respecto de ambos conceptos, destacando aquellos elementos de flexibilidad y control (interno y externo).</p>

<p>McKinlay y Starkey (1988)</p>	<p>Analizaban la relación entre las estrategias para el desarrollo de ventajas competitivas y el cambio organizacional, identificando que el rol que tiene la CO es fundamental para lograr un cambio significativo dentro de la empresa, igualmente indican que es preciso que inculcar una cultura de cambio dentro de toda la organización, al igual que dentro de las estrategias de <i>marketing</i> o de inversión, considerando que el objetivo sea el de tener una empresa más competitiva.</p>
<p>Beer et al. (1990)</p>	<p>Indicaban que el rol que tienen los gerentes es fundamental para el desarrollo del establecimiento de diversos elementos culturales dentro de la operación diaria, sin embargo, observan que el desarrollo del proceso de cambio se debe a la alineación de tareas a lo largo de la estructura organizacional, con la finalidad de obtener el mejor resultado en términos competitivos.</p>
<p>Burke y George (1992)</p>	<p>Investigación que consideraba la relación entre el desempeño organizacional, el proceso y el contenido de cambio, al igual que diversas variables organizacionales, donde los autores encontraban que diversos elementos culturales, así como la misma CO (entre otras) eran factores que directa/indirectamente afectan tanto la efectividad del proceso de cambio, como el desempeño organizacional superior.</p>
<p>Jones et al. (2005)</p>	<p>Trabajo que abordaba la relación entre la CO, las capacidades para reorganizar y el éxito en la implementación del proceso de cambio, los autores encontraban que aquellos empleados que percibieron fuertes valores en la cultura que se enfoca en las relaciones humanas tienden a tener una mejor preparación para el cambio, además, esta última es moderadora en la relación entre las capacidades de reorganización y diversas variables culturales.</p>
<p>Cameron y Quinn (2006)</p>	<p>Una de las principales obras con respecto al estudio/observación de la CO, en la que se desarrolla el modelo de los valores en competencia, para poder identificar el tipo de cultura que predomina en una organización, con la finalidad de poder analizar aquellas características propias a cada uno de los tipos de cultura.</p>
<p>Ilijins, et al. (2015)</p>	<p>Abordaba el efecto que tiene la CO en el clima organizacional durante el proceso de cambio, encontrando que factores como: La satisfacción de los empleados, la adaptabilidad, el involucramiento, la misión y la consistencia son los elementos dentro de la CO que mayor impacto tienen durante el proceso de cambio y que estos factores son los que mayor impacto tienen con respecto del clima organizacional.</p>
<p>Appelbaum et al. (2017)</p>	<p>Investigación que posicionaba a la CO como uno de los factores que impactan en el proceso de cambio dentro de una empresa, encontrando que es vital tener buenos canales de comunicación a lo largo de la estructura de la organización.</p>
<p>Liao et al. (2018)</p>	<p>Observaban que la CO es un elemento vital dentro de la estructura organizacional (indistintamente el nivel jerárquico) y que esta se puede encontrar de igual manera en distintas partes dentro de los procesos de gestión, los individuos, lo colectivo y en las tareas que estos desempeñan.</p>

*****Nota: Continuación de Tabla 14. Principales obras sobre la relación entre el proceso de cambio y la cultura organizacional. Elaboración propia.**

Es precisamente durante el proceso de cambio que el rol que tiene la CO cobra especial relevancia, esto porque dichas manifestaciones culturales (ritos, normas, artefactos, etc.) facilitan el proceso de cambio en sí, ya que, al compartir significados, entre otras características culturales (por mencionar algún medio cultural) dentro de la estructura organizacional se dan las condiciones idóneas para poder desarrollar/aplicar de una forma eficiente y esperando los mejores resultados dentro de dicho proceso de cambio. Finalmente, el proceso de

cambio es un elemento organizacional que abarca todas las actividades y comparte responsabilidad a lo largo de la estructura de la empresa, ya sea específico o general, por medio de la implementación de distintas prácticas que busquen adoptar nuevas actitudes, metodologías, tecnologías, procesos, entre otros.

2.7.1.3 El “clima organizacional” como elemento en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional

El estudio del clima organizacional se ha encontrado íntimamente relacionado con la cultura organizacional desde hace mucho tiempo a través de diversos contextos e industrias (Rentsch, 1990; Denison, 1996; Ahmed, 1998; Appelbaum, Deguire y Lay, 2005; Ali y Patnaik, 2014; Schneider y Macey, 2014; Iljins *et al.*, 2015; Schneider, González-Romá, Ostroff y West, 2017), en dichas obras ha sido posible evidenciar la importancia que tienen ambos conceptos en el ámbito empresarial, donde más que estar correspondidos con distintos factores organizacionales dichos conceptos cuentan con ciertas particularidades tanto en el nivel en el que se pueden observar, como en el impacto que tienen dentro de la estructura empresarial.

Si bien el concepto del clima organizacional y su relación con la CO es un tema que desde hace tiempo genera interés en la comunidad científica (véase tabla 15), sobre todo por la importancia que tiene el clima dentro de una organización, al igual que aquellas ventajas que ofrece esta variable con respecto de otros factores organizacionales y por la relación que guarda con algunos elementos inherentes al desarrollo del capital humano (motivación, compromiso, estrés, intenciones de abandonar el puesto de trabajo, etc.).

Es precisamente por estas características que tanto el clima como la cultura organizacional pueden ser observados de forma distinta (tanto cualitativa, como cuantitativamente) puesto que estos conceptos se pueden manifestar en distintos niveles y de distintas formas (Schneider *et al.*, 2013; Schneider *et al.*, 2017), de ahí que el estudio por la relación que tienen dichos constructos ha permitido establecer que ambos tienen más elementos en común de lo que se creía (Schneider y Macey, 2014), por ello es importante abordar algunas de las principales obras que han tratado esta relación.

Tabla 15.

Principales obras sobre la relación entre el clima y la cultura organizacional

AUTOR (ES)	PRINCIPAL APORTACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS
Schneider (1980)	Investigación que se consideraba como una de las primeras en tratar elementos de las ciencias del comportamiento, considerando al clima como una variable dentro de la organización, considerando elementos de conflicto y la ambigüedad de los roles, se facultaba al personal gerencial para aumentar la eficacia y la eficiencia de los miembros de la organización (en términos de satisfacción, frustración e intención por abandonar el trabajo).
Cooke y Rousseau (1988)	Una de las principales obras en unificar el concepto del clima organizacional, identificando que este refleja las percepciones de las estructuras organizacionales, mientras que las creencias sobre el cómo se deben de comportar las mismas estructuras corresponde a los aspectos de la cultura. Igualmente, los autores encontraban que las diferencias entre conceptos difieren en perspectiva más que en sustancia, puesto que, ambas perspectivas

-
- contemplan una variedad de posibilidades y contextos unificados, bien sea de manera colectiva o individual, por lo que se aconseja que las empresas aborden sus problemas de adaptación, de significado y de integración social de manera colectiva más que de forma individual.
- Schein (1990)** Obra que posicionaba al clima como un elemento que se encontraba dentro de la cultura organizacional, junto con las normas y las actitudes dentro de la estructura de la empresa, indicaba que el clima solo es la manifestación superficial de la cultura y que podía fácilmente ser manipulado o influenciado mediante un proceso de cambio o simplemente por la contratación de alguna figura de jerarquía que tuviera creencias distintas a las de la empresa.
- Denison (1996)** Investigación que consideraba que el clima es eso que se encuentra por fuera, es visible, algo que se puede observar, mientras que la cultura es algo que se encuentra situado en lo más profundo de la organización, algo que no se puede observar, que solo es posible reconocer a través de una serie de patrones y suposiciones basadas en el comportamiento de los miembros de la organización. Agregando que el estudio de la cultura organizacional y del clima organizacional deberían de ser vistas como diferentes en interpretación más que en el fenómeno que investigan.
- Verbeke et al. (1998)** Trabajo que identificaba a las perspectivas: estructural, perceptiva, interactiva y cultura, como elementos fundamentales de desarrollo del clima y su influencia con la organización, encontrando que el comportamiento, la influencia, las características y el conjunto eran las dimensiones del clima organizacional y que estas reflejan como las características principales de los miembros de la empresa son percibidas y como es que ellas pueden afectar su comportamiento.
- Davidson (2003)** Investigación que abordaba la relación entre las variables clima, cultura organizacional y la influencia de estas en la satisfacción del cliente y el desempeño organizacional. El autor encontraba que diversas variables (incluyendo al clima org.) integraban a la CO y que estos elementos presentaban una relación significativa, por lo que considerando dichas variables organizacionales era posible alcanzar un desempeño organizacional superior.
- Hartnell et al. (2011)** Considerada como una de las principales obras que abordaban un enfoque meta analítico, donde se consideraba la evolución de la CO a través de la historia del constructo, los autores encontraban que diversas manifestaciones del clima org. también formaban parte de la esencia cultural del ambiente organizacional, por ello, el clima era un elemento fundamental en la observación de la CO.
- Schneider y Macey (2014)** Obra que analizaba la relación entre el clima y la cultura organizacional a través del histórico de ambos, encontrando que esta relación es posible por aquellos elementos comunes dentro de la organización (para los dos conceptos, adicionalmente encontraban que al ser un elemento dentro de la cultura, era posible que el clima existiera en diversos grupos de trabajo (inherente a cada tipo de subcultura dentro de la empresa) identificando aquellos componentes que permiten la integración de ambos conceptos.
- Ilijns, et al. (2015)** Investigación que analizaba la influencia de la cultura dentro del clima organizacional, los autores encontraban que distintos elementos culturales como la adaptabilidad, la consistencia, la satisfacción laboral, el involucramiento y la misión eran elementos que influenciaban el ambiente de trabajo dentro de la organización.
-

Investigación que recopilaba información sobre el histórico del clima organizacional a través del tiempo, donde los autores encontraron que en ciertos periodos existen diversos elementos en común dentro de las investigaciones que se analizan, los autores destacan:

Schneider et al. (2017)

- En el primer periodo se concentran aquellas investigaciones encargadas de la conceptualización y la operacionalización del constructo mismo.
- El segundo periodo se destaca por la fundamentación del constructo, enfocado en trabajos con orientación a los resultados (desarrollar entornos predecibles), encontrando los primeros escritos sobre la cultura y su relación con la organización.
- El tercer periodo integra aquellos enfoques climáticos que abarcan diversos procesos organizacionales, al igual que sus resultados (o variables de salida), finalmente se destaca la relación entre los primeros trabajos que integran la medición de la cultura y el clima organizacional.
- El cuarto periodo destaca por el trabajo de investigación multinivel, la fuerza del clima, la relación con variables de resultado/efecto, así como las relaciones entre liderazgo, clima y cultura.

*****Nota: Continuación de Tabla 15. Principales obras sobre la relación entre el clima y la cultura organizacional. Elaboración propia.**

Es propio hacer mención sobre la diferencia substancial entre dichos conceptos, que, si bien se fundamentan a lo largo de la propia estructura organizacional, es preciso indicar que las manifestaciones de ambas tienen distintos orígenes, si bien el clima org. es un elemento que puede ser visto a simple vista, la CO es un elemento un poco más complicado de observar, si bien hoy en día es posible identificar distintos acercamientos al estudio de ambos conceptos, es propio indicar que dichos constructos tienen más cosas en común de lo que se pensaba y aun así son únicos en esencia.

2.7.1.4 La “gestión del conocimiento” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional

Otro elemento organizacional que ha dado mucho de qué hablar con relación a la cultura organizacional es el concepto del conocimiento (véase tabla 16) dentro del ámbito empresarial, puesto que, es algo que se crea a lo largo del ciclo de vida de las empresas (indistintamente del tipo de empresa que sea), por ello, es que esta variable no es exclusiva al tamaño de la empresa, si no que esta variable puede desarrollarse en cualquier tipo de organización (sin importar el tamaño, el sector y el contexto en el que opere), siempre y cuando todos los elementos que la integren se orienten en conseguirlo.

Si se considera que las empresas son organismos sociales que involucran a un grupo de personas a trabajar ya sea de manera conjunta o individual, con la finalidad de generar productos y servicios cada vez más novedosos, las empresas que satisfagan las necesidades del mercado objetivo podrán sobrevivir el mayor tiempo posible dentro del contexto que sea. Para que esto suceda, es necesario que estas se encuentren facultadas para fomentar prácticas que concedan a los agentes preponderantes la capacidad de generar conocimiento útil que pueda ser utilizado en el desarrollo de estrategias que las orienten a ser más competitivas.

Tabla 16.

Principales obras sobre la relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional

AUTOR (ES)	PRINCIPAL APORTACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS
Garvin (1993)	<p>Investigación que abordaba las primeras etapas de investigación sobre el concepto del conocimiento, sobre el proceso de este a través de la estructura organizacional y de cómo es que aquellos agentes preponderantes de la empresa se dan a la tarea para evitar conflictos dentro de la operación, con la finalidad de alcanzar la mejora en un proceso, en un producto o en un servicio. El autor comenzaba a establecer las primeras fases de la relación del conocimiento con la cultura organizacional, identificando aquellos elementos en común (inherentes tanto a lo individual como a lo colectivo).</p>
Arthur (1996)	<p>Investigación que se posicionaba como una de las principales obras de investigación que abordaba el cambio de paradigma económico al que las empresas se comenzaban a integrar, considerando la inminente llegada del milenio, así como aquellos elementos globalizados y el enorme desarrollo tecnológico que cada vez más fuerza cobraba, dicho paradigma indicaba la transición hacia una economía donde el conocimiento comenzaba a cobrar especial importancia, puesto que este podría ser usado para transformar elementos primarios en productos complejos, mismos que en caso de ser de vanguardia podrían suponer cierta ventaja sobre sus competidores, por ello es que el mismo autor hace hincapié en el valor del individuo (capital intelectual, conocimiento especializado, etc.) o del grupo (sucursales en otro contexto, etc.) dentro de esa economía (como recursos dentro de una organización), con esta investigación se sentaban las bases sobre la importancia entre la gestión del conocimiento y su relación con elementos culturales.</p>
Grant (1996)	<p>Obra que abordaba la manera en la que las empresas deben de cambiar la forma en la que gestionan sus recursos, coincidiendo con el enfoque cuyo auge marcaba la pauta hacia una visión organizacional basada en los recursos, donde el autor señalaba que para que tuviera éxito la integración del conocimiento como una variable organizacional, era necesario que la empresa tuviera como fundamentos a: la transferibilidad, la capacidad de agregación, apropiabilidad, adquisición de conocimiento especializado y que estos fundamentos se alineen con diversos factores organizacionales, como: las reglas y las normas, la secuenciación, las rutinas, la resolución de problemas en equipo y la toma de decisiones, estableciendo los fundamentos en los que se basa la relación de la gestión del conocimiento y de la cultura organizacional.</p>
De Long y Fahey (2000)	<p>Considerada como una de las trabajos de investigación con mayor impacto dentro de la relación entre constructos, puesto que esta obra considera principalmente aquellos elementos que pueden suponerse como barreras culturales para la gestión del conocimiento, encontrando que la cultura forma los supuestos sobre los cuales el conocimiento es importante, la cultura media la relación entre los niveles de conocimiento, de igual forma crea el contexto para la interacción social (donde en ciertos casos el conocimiento es transferido), finalmente la cultura moldea la creación y la adopción del nuevo conocimiento. Por ello, el autor instaba a identificar el verdadero valor del conocimiento, mismo que se manifestaba cuando este impacta en la toma de decisiones y es traducido a acciones, lo cual puede darse por la interacción de los miembros de la organización, de ahí que los autores consideren especial atención en los grupos culturales/subculturales, ya que estos influyen sobre el cómo se crea, se adopta, se transmite y se usa ese conocimiento.</p>

-
- Bhatt (2001)** Investigación que abordaba a los agentes preponderantes que tuvieran algún tipo de influencia dentro del proceso del conocimiento, el autor abordaba diversos componentes del proceso de la gestión del conocimiento, encontrando que por sí solo el conocimiento no aporta valor alguno, ya que, no solo es cuestión de capturar, almacenar y transferir información, sino que, es necesario poder interpretarlo y poder organizar la información desde múltiples perspectivas, por ello, el rol que tiene la cultura organizacional es vital, ya que esta permite manipular las interacciones entre los miembros dentro de la estructura, la manera en la que se utiliza la tecnología y las técnicas utilizadas para desarrollar sus actividades.
- Gold et al. (2001)** Estudio que abarcaba a la gestión del conocimiento como una posible capacidad dinámica dentro de las organizaciones, puesto que esta variable contenía elementos que se encontraban presentes en diversas capacidades (tanto a nivel estructural, como a nivel de procesos) destacando su presencia en la tecnología, en la estructura, en la cultura, en los procesos de adquisición, de conversión y de protección. Los autores encuentran que ambos elementos del conocimiento (con respecto de las capacidades de la infraestructura y de los procesos) tienen relación con la efectividad organizacional, adicionalmente, se destaca la relación entre las dimensiones: tecnológica, estructural y cultural, observando que estas se encuentran altamente correlacionadas.
- Goh (2002)** Investigación que consideraba la transferencia del conocimiento, donde se posicionaba como uno de los pilares dentro de la gestión del conocimiento, puesto que, este carece de valor si no puede ser transmitido de forma correcta y oportuna, por ello, el autor indicaba que el rol que tiene la cultura organizacional con respecto de dicha dimensión del conocimiento es fundamental, ya que, la cultura puede ser un facilitador o una barrera para la transferencia de diversos entendimientos. El autor encontraba que elementos culturales como: el liderazgo, un alto grado de confianza, la colaboración y la búsqueda/resolución de problemas, existía una mayor propensión por parte de los miembros de la organización a transmitir conocimientos.
- Srivastava, Bartol y Locke (2006)** Trabajo de investigación que señala que la relación entre la transferencia de conocimiento y el empoderamiento del liderazgo era posible, dado que la transferencia del conocimiento en la práctica se concentra en los individuos que integran a los diversos equipos de trabajo, por medio de significados compartidos, al igual que la colaboración con sugerencias y el compartir información, sin embargo, primeramente deben darse ciertas condiciones en términos culturales, por ello, es necesario identificar el tipo de cultura que posee la organización y modificarla o mantenerla (según sea el caso), para poder obtener los mejores resultados.
- Stan (2006)** Estudio que buscaba identificar aquellos factores que tuvieran mayor relación con la cultura del conocimiento, los autores consideraban que al ser un elemento que subyace en lo más profundo de la organización, la cultura podría ser un elemento que facilitara/limitara el desarrollo de la gestión del conocimiento, por ello, se planteaban conocer aquellos elementos que facilitan el proceso del conocimiento, identificando que: el liderazgo, la estructura, las comunidades de práctica, los sistemas de recompensa, la distribución del tiempo, los procesos de negocio, el reclutamiento, la infraestructura y los atributos físicos eran los elementos que mayor relación tenían con respecto de la cultura del conocimiento.
-

Ming-Fong y Gwo-Guang (2007)	Investigación que exploraba aquellos factores que influyen en la implementación de las actividades relacionadas al conocimiento, en donde según los autores, la cultura organizacional toma especial importancia, ya que, es en esta donde muchos programas de la gestión del conocimiento se acogen. Los autores consideran diversos estilos de cultura: de emprendimiento, que está orientada a los logros/metras y de buen funcionamiento. Los autores encuentran que solo con la primera, las actividades relacionadas al conocimiento se ven beneficiadas, mientras que las otras dos tienen un impacto negativo en estas.
Allameh, Zamani y Davoodi (2011)	Investigación que analizaba los diferentes elementos que integran a ambos conceptos y la relación que guardan, los autores reconocían que la cultura organizacional es un elemento que puede limitar o potenciar las actividades que permiten que el conocimiento se desarrolle dentro de una organización, encontrando que todos los tipos de cultura tienen un impacto positivo significativo y que estas presentan un alto grado de correlación, destacando que la cultura de desarrollo presenta el menor grado de correlación.
Yesil y Kaya (2013)	Investigación que analizaba la relación entre el desempeño y la cultura organizacional, evaluando las dimensiones del desempeño financiero y su relación con los distintos tipos de la CO, los autores encontrando que la CO no tiene influencia en el desempeño financiero, sin embargo, añaden que esta relación ha probado tener buenos resultados cuando la relación se encuentra mediada por la innovación y la gestión del conocimiento, además de otras variables organizacionales.
Chidambaran athan y Swarooprani (2015)	Investigación que analizaba la relación entre los diversos tipos de cultura organizacional (de acuerdo con el marco de los valores en competencia) y las dimensiones de la gestión del conocimiento. Encontrando que la cultura clan y mercado predijeron a la creación, captura, organización, almacenamiento y aplicación del conocimiento, mientras que la cultura adhocrática y jerárquica predijeron únicamente al almacenamiento y a la difusión del conocimiento.

*****Nota: Continuación de Tabla 16. Principales obras sobre la relación entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional. Elaboración propia.**

Si se considera que la cultura organizacional es todo aquello que envuelve a la organización desde lo más profundo, considerando los valores, las suposiciones, las creencias (entre otras manifestaciones culturales), es prudente suponer que el proceso de la gestión del conocimiento es un elemento que tiene una estrecha correspondencia con la CO, puesto que esta puede ser un elemento facilitador o una de las principales barreras que limiten el desarrollo de esta.

Si se considera a la literatura analizada, es preciso hacer mención sobre la forma en la que este conocimiento es distribuido, ya que esencialmente en este punto es donde el verdadero valor de la CO sale a relucir, porque es por medio de la interacción tanto de lo individual, como de lo colectivo, donde el conocimiento se puede diseminar a lo largo de la estructura, por ello, es importante considerar a la relación entre ambos conceptos, para poder ampliar las herramientas organizacionales de aquellos en poder de tomar decisiones.

2.7.1.5 *El “liderazgo” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional*

Al igual que otras variables organizacionales, el liderazgo se ha encontrado íntimamente relacionado, tanto con las organizaciones (Madanchian, Hussein, Noordin y Taherdoost, 2017) como con la cultura organizacional (Schein, 1992; Sarros, Cooper y Santora, 2008; Rodriguez, 2010; Tohidi y Jabbari, 2012b; Taştan, 2013; Koçyiğit, 2015; Bowers, Hall y Srinivasan, 2017). Comúnmente, el liderazgo es una variable utilizada para poder contrastar los efectos que tienen los distintos tipos de liderazgo, con respecto de alguna variable cuantificable. Sin embargo, al igual que otras variables organizacionales, el liderazgo (por si solo) no representa valor para la empresa, es hasta que esta se relaciona con alguna variable de desempeño es cuando adquiere su verdadero valor (Melo, Silva y Parreira, 2014; Anning-Dorson, 2016).

El origen de dicho constructo dentro de la comunidad científica tiene ya bastante tiempo figurando entre las líneas de investigación de los investigadores, mismo que se puede rastrear a mediados del 1800's, sin embargo, no fue sino hasta casi doscientos años después (aproximadamente a finales del 1900's) cuando se comenzó a relacionar al liderazgo con elementos culturales dentro del ámbito organizacional, donde diversas investigaciones (véase tabla 17) se encargaron de establecer relaciones causales entre algunos elementos de dichos conceptos.

Tabla 17.

Principales obras sobre la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional

AUTOR (ES)	PRINCIPAL APORTACIÓN A LA RELACIÓN ENTRE CONSTRUCTOS
Hodgkinson (1971)	Investigación que abordaba el cambio de paradigma en la administración, en donde se planteaba la transición hacia un nuevo tipo de gestión, con el nombre de la teoría de campo de la administración, misma que fue desarrollada por el profesor Donald Rogers, con la finalidad de poder identificar aquellos elementos que deberían ser considerados tanto por el personal gerencial, como por el directivo, el autor identificaba elementos (internos y externos) que servirían como base para establecer la posible correspondencia entre el liderazgo y la cultura organizacional.
Hofstede (1980)	Investigación que comparaba la correspondencia entre conceptos, poniendo especial atención al comportamiento de estos en distintas naciones (contextos) relacionando ciertas dimensiones de la cultura nacionalidad (distancia de poder, evitar la incertidumbre, individualismo-colectivismo y masculinidad-feminidad), de igual forma, considera ciertos elementos culturales relativos a las teorías de la administración, explorando elementos motivacionales (referidos al comportamiento), de liderazgo (referidos a la manipulación y el mantenerse en el poder), y organizacionales (referidos a la manera en la que las estructuras se encuentran compuestas). Encontrando que tanto los elementos culturales inherentes al contexto, como los valores de los miembros pueden influir en las demás variables.
Bass (1990)	Investigación que consideraba el cambio de paradigma sobre los estilos/tipos de liderazgo, considerando la posible relación con diversos elementos culturales inherentes a cada tipo de liderazgo, identificando propiamente que para beneficio del capital humano lo mejor era adoptar un liderazgo transformacional, ya que este se enfoca hacia la satisfacción de las necesidades de estos.

Den Hartog, Van Muijen y Koopman (1996)	<p>Trabajo de investigación que abordaba los estilos de liderazgo y su relación con respecto de los diferentes tipos de cultura organizacional (en función del trabajo de Quinn), encontrando que existe una relación positiva y significativa entre los dos tipos de liderazgo (transaccional y transformacional) y los diversos tipos de CO (orientación de apoyo, orientación de reglas, orientación innovadora y la orientación a objetivos), así como una relación negativa significativa entre el estilo de liderazgo pasivo con respecto de todas las orientaciones culturales.</p>
Frontiera (2009)	<p>Obra que abordaba el efecto del liderazgo en la transformación de la cultura organizacional, considerando que esta última era un elemento que permitía un desempeño superior en las empresas, encontrando que, es necesario que el personal gerencial sea consciente del tipo de cultura que tiene la organización, puesto que esto brinda las bases para que puedan reconocer que tipo de prácticas o estrategias necesitan para poder liderar de una forma más eficiente y obtener mejores resultados en términos de desempeño.</p>
Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam (1996)	<p>Investigación que realizaba un metaanálisis sobre los dos tipos de liderazgo (transformacional y transaccional) en donde haciendo una recopilación de la literatura disponible, encontrando que el liderazgo transaccional se caracteriza por operar con el mismo sistema o cultura, tiene preferencia por evitar riesgos, pone atención a las restricciones de tiempo y de eficiencia, donde una de las medidas para mantener el control se basa en el proceso por sobre la sustancia, mientras que el líder transformacional busca nuevas maneras de trabajar, busca oportunidades con alto nivel de riesgo, prefiere respuestas efectivas a eficientes.</p>
Tohidi y Jabbari (2012b)	<p>Investigación que analizaba la relación entre la cultura organizacional y el liderazgo como factores organizacionales, indagaban que en esencia el liderazgo es una forma de expresión cultural y que la naturaleza de ambos se encuentra interrelacionada. Encontrando que si bien la cultura esta encargada de las estrategias, el liderazgo podría facilitar o impedir el desarrollo de estas dentro de la estructura de la empresa.</p>
Bradigan y Hartel (2013)	<p>Investigaban el rol que tienen diversos elementos culturales con respecto del liderazgo dentro de una organización, analizando el papel que desempeñan los valores, las percepciones, la historia de la empresa, la responsabilidad y el liderazgo, encontrando que, dependiendo del ambiente, la cultura organizacional puede contribuir o limitar la capacidad de una empresa para cumplir sus metas y objetivos.</p>
Juan (2014)	<p>Trabajo que abordaba la relación entre la cultura organizacional y el excelente comportamiento de liderazgo en las relaciones públicas, el autor planteaba la posibilidad de encontrar relación en la influencia entre variables, encontrando que existe correspondencia entre ellas, por lo que por medio de esta relación es posible obtener mejores resultados en términos de colaboración.</p>
Junwei, Guangdong, Hongtao y Hongyang (2019)	<p>Investigación que abordaba la relación de los estilos de liderazgo sobre la cultura organizacional y el efecto de esta en el comportamiento innovador de los miembros de la organización. Los autores encontraban que existen resultados positivos del efecto de congruencia entre las variables, lo que indica que a mayor congruencia entre el liderazgo y la CO, el comportamiento innovador de los miembros de la organización aumenta.</p>

***Nota: Continuación de Tabla 17. Principales obras sobre la relación entre el liderazgo y la cultura organizacional. Elaboración propia.

De acuerdo con la amplia literatura disponible, se podría afirmar que la relación entre la cultura y el liderazgo existe, puesto que ambos pueden ser considerados como elementos organizacionales que permiten al personal directivo tomar decisiones que mejoren en cierta medida a las variables efecto (desempeño, competitividad, efectividad organizacional, entre otras).

Es por ello, que la relación entre conceptos es significativa, sin embargo, es importante hablar sobre la manera en la que el liderazgo puede moldear a la cultura dentro de una organización, puesto que este es un elemento que faculta a los miembros gerenciales/directivos de una empresa a desarrollar prácticas o estrategias que encaminen a la organización a tener mejores resultados en términos de desempeño (Warrick, 2017), el mismo autor señala (entre otras cosas) que para poder mantener un tipo de cultura (en caso de querer orientarla al desempeño), es necesario compartir significados, usar símbolos, ceremonias, socialización e historias para reforzar la cultura, monitorear y gestionar la cultura y reconocer y recompensar las conductas y prácticas deseadas.

2.8 Variables organizacionales con mayor incidencia dentro de la cultura organizacional

Si bien se ha puesto en evidencia la importancia de la cultura organizacional con respecto de diversos factores organizacionales a lo largo de la historia que tiene el constructo, por ello, es importante considerar que existen ciertas variables que parecen tener un nivel mayor de influencia con respecto de la CO en el ambiente empresarial (Gómez-Miranda *et al.*, 2015), sobre todo si el objetivo de la relación entre variables tiende a ser el obtener alguna ventaja competitiva o el desarrollar empresas con un mayor nivel competitivo dentro de un sector específico (Whipp *et al.*, 1989).

Ante lo expuesto en apartados anteriores, es posible observar que a lo largo de la historia del constructo se han establecido múltiples relaciones con distintos elementos organizacionales; sin embargo, se toman en cuenta tanto los objetivos planteados dentro de la presente investigación, como aquellas limitantes (en cuestión de recursos humanos, de tiempo y económicos) a las que se encuentra sujeta la presente investigación, por ello, resulta imposible analizar la relación que tiene la CO con todas las variables organizacionales a las que se le atribuye algún grado de influencia dentro de la literatura del constructo.

De conformidad con el procedimiento de reducción de variables (factores) organizacionales contenido dentro del apartado 2.7 es posible indicar que las variables (EMPO), (INNO) y (CP) son algunas de las principales variables con mayor grado de importancia, con respecto de la incidencia de estas dentro de la (CO), siempre y cuando se considere; (1) la relación de esta última con miras en el desarrollo de estrategias que les permitan a las empresas mejorar en aspectos de (COMPE), de la misma manera es importante considerar (2) el contexto de las Pymes del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes.

El no tomar en cuenta estas principales características podría hacer que se pasen por alto otro tipo de variables que también podrían ser importantes en otros contextos o bajo otras características (en términos metodológicos), puesto que es fundamental considerar que aquellas variables que en un contexto pueden ser vitales para el correcto funcionamiento de una organización en otro contexto pueden tener un nulo impacto en el desempeño de una empresa (Vivanco, 2014).

Es por ello por lo que en los siguientes apartados [ver apartados 2.8.1 (.1 a .3)] se desarrollan cada una de las relaciones con respecto de las variables organizacionales (empoderamiento, innovación y el compromiso organizacional) y su impacto en la CO.

2.8.1.1 El “empoderamiento” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.

El empoderamiento [EMPO] ha sido un factor asociado con muchas variables que inciden en la competitividad de las organizaciones desde hace tiempo, prueba de ello se encuentra en uno de los trabajos pioneros en la introducción de dicho concepto al ámbito organizacional, la investigación de Manley y Diem (1989) fue considerada como una de las primeras en analizar como una de las compañías dedicadas al desarrollo y producción de tecnología de alta gama comenzó con un proceso de cambio en el cual pretendía competir a nivel internacional por medio de la implementación de técnicas (Justo a tiempo/control de calidad total).

De manera preliminar, los mismos autores encontraban que el involucramiento y el empoderamiento de los equipos de trabajo por la alta dirección fueron factores clave en el incremento de la productividad de dicha empresa, mientras que para poder alcanzar el éxito de manera continua la habilidad del líder para manejar el cambio y modificar la cultura de la organización fueron factores determinantes para reducir el desperdicio e incrementar la calidad.

Incluso, Marin y Verdier (2012) sugerían que la entrada de la globalización como una realidad estaba cambiando la manera en la que las organizaciones consideraban al factor humano, por lo que los mismos autores instaban a considerar a los empleados como uno de los elementos vitales para el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

Por su parte, Lorsch (1995) afirmaba que los líderes que empoderan a los trabajadores hacen tanto a ellos como a las organizaciones donde se desempeñan más exitosos en mercados de incertidumbre. Otros autores afirmaban que la habilidad para poder adaptarse a cambios disruptivos y desafíos competitivos de una forma más efectiva era la meta para muchas organizaciones, y que mediante un ambiente cultural adecuado las empresas podrían tender a tener una flexibilidad hacia el desarrollo de cambio en las prácticas de estas (Schultz, 2014). Aunque no para toda la comunidad científica el empoderamiento se relaciona con esos elementos, tal como lo indican Frerk y Mbohwa (2012: 1517):

[...] “En un mundo donde la tecnología de hoy es una noticia de ayer, las organizaciones necesitarán capacitar a sus empleados para que sean ágiles y se conviertan en facilitadores del cambio organizacional para asegurar que la organización tenga la capacidad de administrar y adaptarse a las enormes presiones competitivas.”.

Es por ello, que diversos autores realizaron diversas aportaciones al constructo pudieron dar definición al empoderamiento (véase Tabla 18) con un enfoque en el que se aplica a los recursos (Rappaport, 1995).

Tabla 18.
Conceptualizaciones del Empoderamiento.

AUTOR	DEFINICIÓN
Cornell Empowerment Group (1989)	Se define como “un proceso continuo e intencional centrado en la comunidad local, que implica respeto mutuo, reflexión crítica, atención y participación grupal, mediante el cual las personas que carecen de la misma proporción de recursos valiosos obtienen un mayor acceso y control sobre esos recursos”.
Fawcett et al. (1994)	Se refiere al “proceso de ganar influencia sobre eventos y resultados de importancia para un individuo o grupo”.
Frerk y Mbohwa (2012)	Significa tener un sentido de poder personal y libertad para tomar ciertas decisiones de negocios y que la administración respalda y confía en las capacidades de toma de decisiones de los empleados.

***Nota: Conceptualizaciones del Empoderamiento de acuerdo con la literatura. Elaboración propia.

Sin embargo, el empoderamiento conlleva a delegar autoridad formal a los empleados, en la forma que ellos asumen total responsabilidad ejecutiva de producir bienes y servicios (Hamid, 2015). El mismo refiere al proceso de empoderamiento como de tipo cualitativo, en el cual, el conocimiento y el aprendizaje de habilidades habrá de brindar facilidades para que los empleados tengan contacto con clientes y consumidores, de esta relación se dará de manera conjunta con la confianza y la unanimidad de ambas partes.

El empoderamiento como variable organizacional, así como la relación que guarda con la cultura organizacional, misma que ha sido investigada en distintos contextos y sectores económicos (véase tabla 19), mismo que ha despertado el interés de la comunidad científica (Eubanks, 1991; Nixon, 1994; Harrell, 1996; Kappelman y Richards, 1996; Foster-Fishman y Keys, 1997; Tarore, 2016), en el que se ha podido analizar como un elemento más de la mezcla que comprende al constructo de la cultura organizacional.

Tabla 19.
Literatura sobre la relación entre el empoderamiento (EMPO) y la cultura organizacional (CO).

AUTOR (ES)	TIPO (A) SECTOR (B) TÉCNICA (C)	VAR. (D)	APORTACIÓN (E)
Sparrowe (1994a)	Cuantitativa Hotelera Ecuaciones estructurales	EMPO, satisfacción laboral, liderazgo, CO, rotación del personal.	El EMPO psicológico aumenta la satisfacción por medio de las oportunidades de crecimiento, mientras que la rotación del personal decrece.

Klein, Masi y Weidner (1995)	Cuantitativa Empresas de diversas industrias Análisis de correlación	CO, control, desempeño y calidad percibida.	Relación positiva entre CO y distribución del control, cultura y calidad del servicio, cultura y desempeño y control y calidad del servicio.
Laschinger, Finegan, Shamian y Wilk (2001)	Cuantitativa Servicios del sector público Adaptado del modelo de Denison (1996)	Efectividad laboral, EMPO psicológico, contenido de trabajo y satisfacción laboral.	El desarrollo del EMPO estructural en el lugar de trabajo deriva en niveles más altos de EMPO psicológico.
Larrabee, Janney, Ostrow, Withrow, Hobbs Jr. y Burant (2003)	Cuantitativa Servicios del sector público Análisis de regresión y Análisis de correlación	Satisfacción laboral, EMPO psicológico, tipo de liderazgo y cohesión.	Elementos como la cohesión y el tipo de liderazgo (entre otros) podrían tener efecto positivo en el EMPO psicológico.
Hui, Au y Fock (2004)	Mixto Encuesta Mundial de Valores y empleados de Hotelaría. ANOVA, Análisis de correlación y A.F.C.	Satisfacción laboral, EMPO, distancia de poder, orientación al cliente.	El valor cultural de la distancia de poder modera el efecto del EMPO en la satisfacción laboral.
Ahearne, Mathieu y Rapp (2005)	Cuantitativa Farmacéutica Análisis de correlación.	Comportamiento de EMPO de liderazgo. Satisfacción de servicio Desempeño de ventas. Autoeficacia y adaptabilidad.	Los empleados cuyo conocimiento específico sobre su producto/industria, así como poca experiencia son los más beneficiados con relación a las conductas de liderazgo que están empoderando.
Cho, Laschinger y Wong (2006)	Cuantitativa Servicios del sector público Análisis de correlación	EMPO, compromiso organizacional y agotamiento emocional.	El EMPO estructural tiene un efecto positivo en el CP, mientras que este tiene un efecto negativo en el agotamiento emocional.
Chiang y Jang (2008)	Cuantitativa Hotelera Ecuaciones estructurales	EMPO psicológico, confianza, liderazgo, CO, satisfacción laboral, compromiso organizacional.	Liderazgo se relaciona con la confianza y con la CO, los que a su vez se relacionan con el EMPO, autodeterminación se relaciona con CP
Gebauer, Edvardsson y Bjurko (2010)	Cuantitativa Manufacturera Ecuaciones estructurales	Elementos que integran a la cultura y al desempeño organizacional.	Relación positiva entre orientación de servicio y cultura corporativa y desempeño financiero y que el tipo de estructura org. Modere las interacciones entre los elementos de la orientación de servicios en la cultura corporativa.

Aguilar y de Lema (2011)	Mixto Hotelera Estudio múltiple de casos	CO, gestión estratégica, desarrollo competitivo.	La cultura ad-hoc, clan y jerárquico desarrollan estrategias competitivas analizadoras y diferenciadoras de sus productos y servicios, mientras que la cultura mercado usan estrategias defensivas y se especializan en un segmento del mercado objetivo.
Wallace, Johnson, Mathe y Paul (2011)	Cuantitativa Restaurantera ANOVA, Análisis de correlación y A.F.C	EMPO, clima, responsabilidad personal o actitud individual., desempeño y control.	Los gerentes que se encuentran empoderados se desempeñan mejor que los que se sienten menos empoderados, siempre y cuando presenten un alto sentido de responsabilidad o actitud individual.
Morais y Graça (2013)	Mixto Servicios del sector público Análisis de frecuencias correlación y Alfa de Cronbach.	La relación entre El marco de valores en competencia de Quinn y los modelos estratégicos de Miles y Snow.	El rol del líder es fundamental en el desarrollo de colaboración, cooperación y compañerismo, por lo que son los facilitadores para el cambio y la INNO.
Mendoza-Sierra, Orgambídez-Ramos, Carrasco-González y León-Jariego (2014)	Cuantitativa Hotelera Análisis de regresión, de correlación y pruebas de Sobel.	Clima de servicio, EMPO, fluidez de la información compartida, calidad del servicio.	El clima de servicio medio la relación entre las tres dimensiones de EMPO y la calidad del servicio relacional.
Kruja, Ha, Drishti y Oelfke (2016)	Cuantitativa Hotelera Análisis factorial y análisis de correlación	Clima organizacional, liderazgo y EMPO.	La autogestión, el entorno laboral y el liderazgo son predictores del EMPO.
Lee et al. (2017)	Cuantitativa Sector privado Análisis factorial y análisis de correlación	Cultura Jerárquica, estilos de liderazgo y CO.	El liderazgo empoderado aumenta la participación laboral a través de la importancia del trabajo, no se soporta la opinión de que la cultura jerárquica reduce el compromiso laboral.
Médico, Rojas y Cáceres (2018)	Mixto Textil Métodos Diversos	Productividad, Manufactura esbelta, CO, EMPO, COMPE.	Eliminación de procesos innecesarios, incremento en la capacidad y las entregas de pedidos a tiempo tuvieron un impacto financiero positivo.
Wahyuningsih, et al. (2019)	Cuantitativa Hotelera Análisis de correlación	CO, EMPO, COMPE.	El alineamiento interno y el EMPO pueden aumentar la competitividad.

***Nota: Continuación de Tabla 19: "Literatura sobre la relación entre el empoderamiento y la cultura organizacional". (A) Tipo de investigación desarrollada. (B) Sector objetivo en el que se desarrolló la investigación. (C) Principal técnica estadística del análisis de la información. (D) Variables, factores o dimensiones utilizadas dentro del estudio. (E) Principal aportación a los elementos culturales dentro de la organización. Elaboración propia en base a información recopilada.

Por todo lo anterior, es posible observar como la relación entre el EMPO y la CO ha sido estrecha desde hace ya varias décadas, tema que incluso hoy en día sigue generando discusión en la comunidad científica. Esto porque el primer concepto es un elemento que se integra dentro de diversos procesos (Eubanks, 1991) y que permite modificar rasgos culturales específicos con la finalidad de alcanzar algún objetivo.

Mientras que otra corriente de investigación posiciona al EMPO como un proceso (*per se*) que requiere de diversos elementos culturales (entre ellos el clima), mismos que deben de encontrarse en armonía, donde los agentes preponderantes se encuentren compartiendo significados y suposiciones, así como diversos elementos culturales (visión, comunicación, responsabilidad, equipos de trabajo, capacitación, entre otros...) y que tenga una participación activa por parte de la estructura organizacional, misma que debe de adoptar una forma horizontal (cambiando el paradigma vertical de la misma) (Cook, 1994; Hyland, Sloan y Barnett, 1998; Appelbaum *et al.*, 1999; Powell, 2002).

De esta manera, se reconoce que existe correspondencia entre el empoderamiento y la cultura organizacional es necesario considerar que para que se pueda dar el primero debe de existir un ambiente adecuado que promueva ese tipo de prácticas (Fawcett *et al.*, 1994; Nixon, 1994). Incluso Fawcett *et al.*, señalaban que es preciso contar con estas precondiciones, puesto que estas son necesarias para desarrollar la relación persona-ambiente, ya que propician un entorno adecuado para el EMPO, de estas se destacan:

- Condiciones que tengan relación al poder y al control.
 - Precondición Organizacional.
 - Habilidad de cambiar y expandir la estructura de poder.
 - Precondición Individual.
 - Deseo de mayor control.
 - Deseo de mayor control.
- Aquellas condiciones que conciernen a la inclusión y a la confianza.
 - Precondición Organizacional.
 - Habilidad de promover inclusión.
 - Precondición Individual.
 - Creer y confiar en la organización.

Mientras que Nixon indica, que para que estas precondiciones se den de una forma eficiente es preciso dotar de poder a los empleados (empoderarlos), con este poder tendrán la facultad de poder tomar sus propias decisiones. Esta estrategia hace consciente al trabajador de percibir que se tiene no solo el poder, si no la capacidad para poder tomar acciones por iniciativa propia, propiciando que los resultados que puede arrojar esta estrategia tengan más posibilidades de ser positivos. Entonces, es posible indicar que para que el EMPO tenga resultados positivos, es preciso que el personal operativo tenga “poder” o “facultad” de poder tomar acción sin necesidad de consultar a los superiores, pero para que esto pueda darse, es necesario que el personal gerencial/directivo tengan claridad sobre los objetivos que persiguen este tipo de estrategias, (Nicholls, 1995).

Mismo autor que señala que, para que estas estrategias fueran adoptadas con facilidad, el EMPO debía de tener un rol de facilitador, en el que por medio del apoyo sociopolítico, del acceso de la información y de brindar claridad en el rol de trabajo los trabajadores podrían hacer uso de diversas prácticas que los encaminaran a obtener mejores resultados en sus labores, sin embargo, era necesario tomar en cuenta el proceso de capacitación/entrenamiento, donde el personal gerencial debe de tener la capacidad para que los demás miembros de la organización puedan superar sus capacidades presentes.

Otra línea de pensamiento considera al empoderamiento como [...] “*un proceso de ganar influencia sobre eventos y resultados de importancia para un individuo o grupo*” (Foster-Fishman y Keys, 1997) no es de extrañar que dicha variable se asocie con los miembros de una organización. Estos mismos autores hacen especial énfasis sobre la aplicabilidad de esta variable, ya que el empoderamiento es un proceso que se realiza entre la interacción de “la persona y el ambiente”, por lo que ignorar esta interacción se corre el riesgo de empobrecer el empoderamiento entre los miembros participantes.

Dichos autores discutían sobre lo que se podía considerar como “precondiciones”, estas características permiten que la relación entre la CO y el EMPO se pueda dar de una forma más fluida (por medio de la interacción persona-ambiente), a lo que agregan:

[...] “*Considerando a las actitudes individuales, el comportamiento de los empleados y las prácticas organizacionales como elementos interconectados dentro de la vida de la organización (Martin, 1992). La cultura organizacional se refiere al sistema compartido de significado (Smircich, 1983) que guía a los miembros de la organización a creer, pensar, percibir y sentir, dirigiendo finalmente su comportamiento (Schein, 1985). Estas tradiciones viven y se guían por los marcos interpretativos de los miembros de la organización y las prácticas organizativas que surgen y sostienen esas percepciones (Bartunek y Moch, 1987)*” (p. 348).

Por lo tanto, esta variable depende tanto de un nivel organizacional, como de un nivel individual, los cuales deben de armonizar entre sus orientaciones y de ser congruentes con respecto del desarrollo de las prácticas orientadas en el cambio (mejora). Por esto, es preciso identificar cuáles son los niveles en los que se puede dar el empoderamiento, Appelbaum, Karasek, Lapointe y Quelch (2014, 2015) indicaban que el empoderamiento puede darse en distintos niveles y que cada uno de ellos tiene ciertas particularidades que pueden tener sus propios retos y complicaciones, al igual que suponer diversas ventajas y beneficios para el individuo y para la organización (en términos de desempeño y efectividad).

- El empoderamiento a nivel organizacional.
 - Consta de elementos como la estructura, la cultura.
 - Evaluar si las políticas y procedimientos de empoderamiento funcionan según lo previsto y como son percibidos por los empleados.
 - Evaluar las necesidades de los empleados en función del trabajo y las tareas que desempeñan.

- El empoderamiento a nivel gerencial.
 - Al ser los promotores del empoderamiento hacia sus empleados son responsables en gran medida del éxito o del fracaso de la adopción a largo plazo del empoderamiento.
- El empoderamiento a nivel empleado/miembro de la organización.
 - Se debe de considerar la voluntad, el deseo y la capacidad de los individuos para asimilar el empoderamiento y de aceptar mayor responsabilidad.

De igual manera, si se tienen diversos elementos en común entre estas variables es posible permear el comportamiento de los miembros de la organización, facilitando la creación de estrategias que permitan orientar a la empresa de acuerdo con los ideales y objetivos que esta persigue. Gracias ello es que se lograron establecer las bases para tratar de abordar el concepto del EMPO, mismo que por sí mismo no podía ser usado como una concepción aislada, ya que, en muchos casos, este debía de considerarse como un elemento inherente a la cultura y a las subculturas organizacionales y que este debía de ser visto desde un nivel individual por parte de la estructura organizacional de la empresa.

Si se considera que para que pueda desarrollarse una cultura de empoderamiento, es necesario la participación de todos los miembros de la organización, por lo que es importante desarrollar el compromiso organizacional de todos los involucrados en la operación de la empresa. Por ello, es necesario nombrar lo señalado por (Erstad, 1997: 326) [...] *“Una cultura organizacional empoderada se basa en la participación de todos, incluidos la gerencia y los empleados, para lograr su éxito”*. La misma autora comentaba que, elementos como el compromiso y la participación de los miembros de la dirección, así como la de aquellos que hacen estrategias y políticas de las organizaciones son factores necesarios para que una cultura de empoderamiento verdaderamente exista.

Sin embargo, se advierte que no porque los empleados estén empoderados los gerentes estén sin poder, sino que de esa manera se permite que el tiempo y la energía de los miembros de la organización se use de manera más productiva. Es después de esta última fase que el proceso de empoderamiento ha sido completado, a palabras del mismo autor:

[...] “Cuando se hayan atendido las necesidades de capacitación de la organización en su conjunto, puede ser necesario identificar áreas especiales o grupos desfavorecidos que se beneficiarían de una mayor preparación.” (p. 327).

Por lo anterior, se nombran aquellas características que facilitan el desarrollo del empoderamiento de los empleados de una forma más natural, a lo que Quinn y Spreitzer, (1997) citados en Appelbaum, *et al.* (1999) señalaban cuatro elementos clave en común:

- El primer nivel es tener una visión clara y un sentido de desafío, los miembros que se tienen un alto nivel de empoderamiento tienden a sentir que entienden la visión y la dirección estratégica de la organización.

- El segundo nivel refiere a la apertura y al trabajo en equipo, para poder sentirse empoderadas, las personas deben de sentirse que son parte de una cultura corporativa, la cual toma en consideración a los valores de los recursos humanos.
- Un tercer nivel se enfoca en la disciplina y el control, en donde las personas que se encuentran con un alto nivel de empoderamiento reportan que la organización brinda metas claras, claras líneas de autoridad y responsabilidades definidas.
- Un cuarto nivel es el apoyo y el sentido de seguridad, para poder cerrar el ciclo del empoderamiento, los empleados deben de sentir apoyo por parte de los miembros directivos de la organización, los cuales a su vez deberán de propiciar las condiciones adecuadas para desarrollar un ambiente adecuado para las prácticas que fomenten el empoderamiento.

Como se ha observado dentro del desarrollo del presente apartado, el EMPO es un elemento organizacional que puede ser compartido con y por distintos elementos culturales, al igual que a la inversa (que la cultura influya en el empoderamiento), puesto que estos elementos son mutuamente incluyentes.

Por esa misma razón es preciso establecer elementos que permitan evaluar ambo conceptos, Fetterman (2002) indicaba que por medio del establecimiento de una misión, de un balance sobre la situación actual de la empresa y de una planeación a futuro era posible evaluar al empoderamiento, coincidiendo con diversos autores mencionados en apartados anteriores, se identifica que estos elementos (en cierto sentido) pertenecen de igual forma a la CO.

Es por ello, que si se considera todo lo anterior, es preciso señalar que uno de los elementos que mayor importancia tiene al momento de pretender desarrollar empleados empoderados es el de la intervención, puesto que es esta misma la que puede tener efectos destructivos sobre las percepciones de los trabajadores, limitando la cooperación, la confianza, el desempeño y puede limitar el desarrollo de una cultura organizacional fuerte (Baird y Wang, 2010). Para evitar esto, es preciso que el personal gerencial/directivo desarrolle prácticas que fortalezcan el trabajo en equipo y el enfoque organizacional orientado a los resultados.

2.8.1.1.1 *El empoderamiento y su relación con la cultura organizacional en las empresas turísticas*

El empoderamiento no resulta ser un elemento ajeno a la industria de la hospitalidad, sin embargo, posibles problemáticas al tratar con este factor dentro del sector hospitalario (Erstad, 1997: 331), tal como lo indica el autor:

[...] “Si los empleados interpretan el empoderamiento como una responsabilidad adicional y una mayor carga de trabajo sin una recompensa correspondiente, es poco probable que respondan de manera positiva, El empoderamiento debe ser una cuestión de elección y no de obligación”.

En consecuencia, se deberá de prestar especial atención al desarrollo del compromiso organizacional en torno a la cultura organizacional cuyas practicas fomenten el empoderamiento. Aunado a ello, Lin (2002) indicaba que, si bien el empoderamiento toma lugar dentro de la organización, se da mediante la percepción de

los individuos con respecto de lo que sucede en la empresa a lo largo de la estructura y de la operación diaria de la misma. Ante esto, se presentan algunas de las principales investigaciones (véase tabla 20) que abordan la relación entre dichos conceptos en el sector objetivo, con la finalidad de establecer un marco de referencia a dicha correspondencia.

Tabla 20.

Principales obras sobre la relación entre el EMPO y la CO en las empresas turísticas

AUTOR (ES)	APORTACIÓN
Sparrowe (1994b)	Investigando a un grupo de empleados de diversos hoteles encontró que elementos como la CO y el intercambio de miembros líderes son factores que influyen en el EMPO de los miembros de hoteles y que este a su vez impacta en la satisfacción por la promoción de puesto de trabajo, al igual que en la satisfacción por el aumento de paga, lo que deriva en una reducción del intento de cambio de puesto de trabajo.
Lashley (1995)	Investigación que abordaba el efecto del EMPO en el sector servicios, donde destacaba que los beneficios que se derivan de tener empleados empoderados son: el compromiso, la calidad en productos y servicios, la eficiencia, la capacidad de respuesta, la sinergia, el apalancamiento de gestión y una mayor competitividad, así como presencia en el mercado global.
Kim y George (2005)	Analizando el impacto que tiene el intercambio de los líderes/miembros de trabajo en el empoderamiento psicológico, encontraban que efectivamente el primero incide en el tipo de EMPO, sin embargo, el autor insta a integrar la variable cultura organizacional, puesto que estas afectan a los constructos de motivación de los empleados, satisfacción laboral y productividad de los empleados.
Klidas, Van Den Berg y Wilderom (2007)	Analizaban elementos como la capacitación/entrenamiento, recompensas relacionadas al desempeño, una cultura orientada al cliente/consumidor, así como un estilo de gestión y comportamiento empoderados, encontrando que el análisis al nivel departamental mostraba que la cultura orientada al cliente, así como un estilo de gestión empoderado presentaban alto nivel de correlación en el comportamiento empoderado.
Chiang y Jang (2008)	Investigación que analizaba la relación entre diversos elementos organizacionales junto con la cultura organizacional y el empoderamiento psicológico, encontrando que existe relación entre estos últimos, puesto que la CO se integra por prácticas que desarrollan al EMPO.
Pearson y Marler (2010)	Trabajo que abordaba la relación entre los estilos de administración y la manera en la que interactuaban con diversas variables organizacionales, encontrando que existe una estrecha correspondencia entre diversas manifestaciones culturales y diversos comportamientos que derivan en prácticas de empoderamiento.
Raub y Robert (2013)	Investigación que probó un modelo de empoderamiento basado en el liderazgo, el EMPO psicológico, el compromiso organizacional, el comportamiento de la voz y algunos elementos culturales, encontrando que el EMPO psicológico media la relación entre el liderazgo y el compromiso organización y el comportamiento de la voz y que el producto de esta correspondencia podría influir en el desarrollo de prácticas que refuercen diversos elementos culturales.

***Nota: Principales obras sobre la relación entre el empoderamiento y la cultura organizacional en el sector servicios turísticos. Elaboración propia.

Por todo lo anterior, es posible indicar que la relación que presentan los constructos del EMPO y de la CO es más fuerte de lo que se cree, puesto que, por una parte, la CO es todo aquello que permite desarrollar estrategias, comportamientos, normas, etc. dentro de la organización, esto puede darse de forma general, aunque también puede darse de forma específica y particular (subculturas), mientras que el EMPO tiende a poner especial esfuerzo en desarrollar creencias normativas constructivas entre los miembros de la organización (Sparrowe, 1994b), este mismo autor indica que “*construir culturas de equipo sólidas y constructivas no solo no fomenta el empoderamiento de los empleados, sino que también derrota los efectos positivos de las relaciones de alta calidad entre el supervisor y el empleado. (p. 106-107)*”.

2.8.1.2 La “innovación” como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.

Constructo que ampliamente ha sido relacionado con la cultura organizacional (Ahmed, 1998; Martins y Terblanche, 2003; Dobni, 2008; Chen, 2011; Büschgens *et al.*, 2013), aunque esto ha sido posible considerando a la cultura como un grupo de normas o conductas que rigen el comportamiento de los miembros de la organización, por lo que, el enfoque que presenta la relación entre estos constructos va determinado de la manera en la que el comportamiento de los miembros de la organización produce o genera innovación.

Dicha conceptualización ha sido relacionada en distintas ocasiones y a lo largo de la historia, correspondida tanto en diversos sectores económicos, como en contextos empresariales diferentes, en los que ha sido considerado uno de los elementos con mayor referencia dentro de las organizaciones en cuanto a la creación de estrategias que las encaminen a un nivel de desempeño superior, lo anterior es posible puesto que la innovación es un elemento que permite el desarrollo de ventajas competitivas (Lengnick-Hall, 1992).

Si bien la innovación [INNO] ha sido un factor asociado a muchas variables que tienen cierta influencia con respecto de la competitividad indistintamente del tamaño de las organizaciones desde hace ya muchos años (Deshpande *et al.*, 1993; Hong, 1999; Vargas y del Castillo, 2008; Arredondo, Vázquez y de la Garza, 2016; Ferreira, Fernandes y Ratten, 2017; Martins, Jussara y Amorim, 2018) es preciso indicar que la innovación es un elemento organizacional inherente al desarrollo de las empresas, mismo que ha demostrado tener un rol fundamental en los resultados de las empresas (competitividad, efectividad, desempeño, etc.) cuando se relaciona con la cultura organizacional (Lau y Ngo, 2004; Hartnell *et al.*, 2011; Hogan y Coote, 2014; Alvarado y Pumisacho, 2015; Guzmán, 2015).

Considerando la reciprocidad con la cultura organizacional, la innovación de forma común se ve conexas a la innovación con fines mayormente correspondidos a la competitividad (Anning-Dorson, 2016), al desempeño (Hogan y Coote, 2014; Naranjo-Valencia *et al.*, 2016), sin importar tamaño (Laforet, 2013) o si se trata de innovar en productos tangibles (Lau y Ngo, 2004; Tohidi y Jabbari, 2012c) o intangibles (Chitsazan *et al.*, 2017) y sin embargo, es una de las variables mayormente utilizadas para la creación de estrategias que permitan hacer uso del conocimiento disponible (Hansen, Nohria y Tierney, 1999) con la finalidad de generar una ventaja

competitiva indistintamente del contexto o de la industria (aunque tengan sus particularidades) (Lengnick-Hall, 1992; Ratnawati, Soetjipto, Murwani y Wahyono, 2018).

Precisamente por eso, diversos autores (véase tabla 21) se han dado a la tarea de realizar diversas investigaciones con relación a la INNO y a la CO, con estas aportaciones fue posible tomar en cuenta la importancia del efecto entre la relación de dichos factores en distintos contextos.

Tabla 21.

Principales obras sobre la relación entre la INNO y la CO en las empresas turísticas

AUTOR (ES)	TIPO (A) SECTOR (B) TÉCNICA (C)	VAR. (D)	APORTACIÓN (E)
Schumpeter (1936)	Cualitativa. Industria en general. Teoría.	INNO COMPE Desempeño Entre otras.	Investigación considerada como una de las principales obras sobre la innovación como una variable organizacional (nuevo producto, desarrollo de nuevas fuentes de materias primas, apertura de nuevos mercados, creación de nuevas empresas o nuevos giros, por mencionar algunas), dentro de este enfoque se consideraba a la INNO como un elemento de desarrollo y esta se traduce como una práctica que puede ser usada por las organizaciones para reducir los costos y que estas tuvieran la posibilidad del éxito comercial de un producto nuevo, entre otros beneficios.
Russel (1989)	Cualitativa. Industria en general. Teoría	Espíritu de INNO. CO. Proyectos empresariales PE. Cambio Org. CAO	Investigación pionera sobre la relación entre dichos factores, donde se desarrollaba la necesidad por obtener un proceso de toma de decisiones más eficiente, en el que se establecía a la innovación como el efecto de la interacción eficiente de las otras variables, donde la esa podría ser usada como un factor de desempeño.
Naranjo-Valencia, Sanz-Valle y Jiménez-Jiménez (2010)	Cuantitativo. Diversos sectores industriales. Ecuaciones estructurales.	Tipos de CO. INNO en producto.	La CO es determinante tanto para influir, como para limitar a la INNO, mientras que el tipo de cultura ad-hoc promueve la INNO, la cultura jerárquica la limita.
Naranjo-Valencia et al. (2011)	Cuantitativo. Manufactura Análisis de relaciones y correlaciones	Tipos de CO. INNO. Estrategias de imitación.	La CO es un claro determinante de la INNO, mientras que la cultura adhocrática fomenta estrategias de INNO, mientras que la cultura jerárquica promueve la cultura de imitación.
Cevahir (2013)	Cuantitativo. Sector Bancario Análisis de Relaciones y Correlaciones	Cultura organizacional. Innovación incremental. Oferta de innovación.	La CO y la INNO tienen un efecto directo y positivo sobre las variables de desempeño de la organización, sin embargo, en presencia de las innovaciones organizacionales, la CO tiene un coeficiente de regresión insignificante en las dimensiones del desempeño.

Santos-Vijande y González-Mieres (2013)	Cuantitativo. Empresas de servicios empresariales intensivos en conocimiento. ESEIC Ecuaciones estructurales.	Cultura innovadora. CI Esfuerzos de innovación. EI. Desempeño.	La participación de los clientes y los empleados de primera línea en la creación conjunta de nuevos servicios está fuertemente determinada por la cultura innovadora de la empresa. Por medio de la creación de nuevos servicios es posible obtener un mejor desempeño.
Do, Yeh y Madsen (2016)	Cuantitativo. Industrias de alta tecnología Ecuaciones Estructurales	Recursos Humanos. (RH) INNO. Cultura de Adaptación. (CA)	Los RH influye positivamente en la CA y luego contribuye a la INNO. Además, la CA impacta directamente en la INNO en procesos e indirectamente en la INNO en productos (por medio de la INNO en procesos).
Laforet (2016)	Cuantitativo. Diversos sectores comerciales, industriales y de construcción. Análisis de relaciones y correlaciones.	CO. Desempeño de la INNO.	Encontrando que ciertos tipos de CO tienen una incidencia con el desempeño de la INNO, mientras que otros tienen un impacto negativo en dicho desempeño.
Anning-Dorson (2017)	Cuantitativo. Diversas empresas del sector servicios. Análisis de relaciones y correlaciones.	Demanda del mercado. desempeño de la firma de innovación. CO.	La relación entre la INNO en producto es positiva con respecto del desempeño de la empresa, sin embargo, la alta demanda niega dicho efecto, aunque es posible eliminar dicho efecto por medio de una cultura innovadora que respalde la gestión de las estrategias organizacionales.
Junwei et al. (2019)	Cuantitativo. Sector de la construcción. Análisis de relaciones y correlaciones.	Liderazgo. Lid. CO. Comportamiento innovador. CI.	A mayor CI, mayor nivel de congruencia con respecto del Lid. y de la CO. Sin embargo, si la CO es más influyente que el Lid. entonces existe una incongruencia con el CI.
Khadijeh, Abidur, Mosharref y Masudul (2019)	Cuantitativo. Sector bancario. Ecuaciones estructurales.	Rasgos de la CO. Consistencia, cooperación, efectividad e innovación. INNO radical. INNO incremental.	La cooperación y la INNO impactan positivamente en los dos tipos de INNO, mientras que la consistencia no impacta en ellos, por su parte, la efectividad impacta en las INNO radicales y de servicio, entre otras relaciones.

***Nota: Continuación de Tabla 21: "Literatura sobre la relación entre el empoderamiento y la cultura organizacional". (A) Tipo de investigación desarrollada. (B) Sector objetivo en el que se desarrolló la investigación. (C) Principal técnica estadística del análisis de la información. (D) Variables, factores o dimensiones utilizadas dentro del estudio. (E) Principal aportación a los elementos culturales dentro de la organización. Elaboración propia en base a información recopilada.

En virtud del interés por el estudio de la INNO en el ambiente empresarial, ha sido posible considerar dicho concepto como una herramienta a disposición personal directivo/gerencial para el desarrollo de prácticas, técnicas, metodologías y demás instrumentos que pueden ser usados por las empresas para poder generar un impacto en el desarrollo, desempeño y competitividad de estas.

Gracias a las obras expuestas es posible vislumbrar que el avance de una economía de servicios, así como la entrada de nuevas tecnologías especializadas, es como se pudo cambiar el enfoque de la observación de la innovación, permitiendo que recursos intangibles pudieran ser cuantificados, en esta razón, las organizaciones dedicadas al servicio fueron reconociendo el potencial medible de la innovación (Miles, 2008).

2.8.1.2.1 La innovación y su relación con la cultura organizacional en las empresas turísticas

Si bien es cierto, las investigaciones que se giran en torno a la innovación dentro de las organizaciones dedicadas a la actividad económica del servicio pudiera parecer una simple transferencia de conocimientos provenientes de otras industrias (Hjalager, 2010), aunque gracias a esto es que se dio la posibilidad de poder observar el comportamiento del constructo en un entorno diferente al habitual, en donde permitió a la industria del servicio y más específico a aquellas empresas dedicadas al sector turístico en la que se le atribuye a la innovación como un factor de desarrollo y desempeño (Ramírez y Vega, 2015).

Para poder abordar la presente relación es preciso considerar a la corriente de investigación que posiciona a la innovación como una capacidad, la misma que considera que tanto las prácticas de los recursos humanos como la innovación son consideradas capacidades de implementación que influyen el valor del consumidor (Nasution y Mavondo, 2008). Lo que solo puede ser alcanzado por medio del desarrollo de nuevos productos y servicios, con lo que se espera que las empresas puedan tener la capacidad de satisfacer las necesidades latentes y expresadas de los consumidores.

El estudio de la innovación como un factor de desarrollo y desempeño ha ganado relevancia en los últimos años, ya que, el primero puede ser representa la capacidad de innovar dentro de una empresa, mientras que el segundo posee un papel preponderante en el crecimiento y la supervivencia de las organizaciones (Saunila, 2016). Lo que genera la necesidad de las empresas por el correcto desempeño de ambos factores (Čivre y Gomezelj, 2015) lo que podría derivan en un aumento de la rentabilidad de las empresas (Martínez-Román *et al.*, 2015). Ante esto, se presentan algunas de las principales investigaciones (véase tabla 22) que abordan la relación entre dichos conceptos en el sector objetivo, con la finalidad de establecer un marco de referencia a dicha correspondencia.

Tabla 22.

Principales obras sobre la relación entre la INNO y la CO en las empresas turísticas

AUTOR (ES)	APORTACIÓN
Ottenbacher y Gnoth (2005)	Investigación que analizaba la relación que guardan diversos factores (empoderamiento, evaluación basada en el comportamiento, sinergia de marketing, compromiso de los empleados, calidad tangible, entre otros...) que promueven la innovación de servicio con respecto de los factores que resultan en algún grado de desempeño en las organizaciones (ventas, participación de mercado, rentabilidad, lealtad, rentabilidad, satisfacción del cliente, comentarios positivos de los empleados y competencias de los empleados, entre otros...) encontrando que la cultura organizacional era un elemento con mayor peso que la naturaleza de la innovación.
Meng-Lei, Jeou-Shyan y Yu-Hua (2009)	Investigación que abordaba la influencia entre el comportamiento innovador y de servicio de los empleados, con respecto de los tres tipos de cultura de equipos (equipo de apoyo, de coordinación y de cohesión), al igual que los dos tipos de transferencia de conocimiento (por simbiosis y por reputación), con respecto del desarrollo de servicio (edad, número de años trabajando, etc.), encontrando que existe una relación positiva significativa entre las relaciones de todos los factores, destacando la relación entre el comportamiento innovador y las demás variables.
Chen (2011)	Obra que analizaba la relación entre la cultura innovadora de servicio, la proactividad y el comportamiento en la innovación como medios para el desarrollo de empresas más competitivas, encontrando que existe una correspondencia positiva y significativa de dichas variables con respecto de la innovación, destacando que el comportamiento es el que mayor influencia tiene con respecto de la innovación y que el compromiso, la cooperación, el apoyo, la participación, la apertura de la información y la visión eran los elementos con mayor impacto.
Chen y Cheng (2012)	Investigación que posicionaba a la innovación como un elemento que se encontraba dentro de la cultura organizacional junto con la cooperación y la confianza, la justicia, las interacciones sociales dentro de la organización y con una mentalidad abierta (apertura) y una participación alta entre los miembros de la empresa y como estos elementos suponen un incremento en términos de competitividad a nivel organización.
Tajeddini y Trueman (2012)	Trabajo de investigación que abordaba la relación entre los distintos tipos de cultura organizacional con la orientación de la empresa hacia la innovación y la orientación al cliente y la incidencia de estos con respecto del desempeño financiero y en el mercado. Encontrando una incidencia positiva y significativa de todas las relaciones, destacando la influencia de la innovación con respecto de los dos tipos de desempeño.
State y Iorgulescu (2014)	Trabajo de investigación que abordaba la relación entre la cultura corporativa, la creatividad y el impacto del estilo de administración/gestión en la cultura organizacional. Haciendo uso del modelo desarrollado por Hofstede, las autoras encontraban que existe un predominio de la cultura individualista en la población objetivo (mismo que promueve la creatividad), sin embargo, dadas las condiciones culturales presentes en la misma, se identificaba que la CO actuaba como una limitante para el desarrollo de la creatividad y demás comportamientos innovadores.
Qin, Li y Yu (2015)	Obra que analizaba las innovaciones dentro de la gestión de un hotel en el contexto de China, a la cual, se le había solicitado que tuviera un crecimiento de manera sostenida, los autores encuentran que es fundamental integrar diversos elementos culturales-organizacionales (liderazgo, empoderamiento, compromiso organizacional, por mencionar algunos) que consientan a la empresa y sus miembros a que se puedan encausar al perfeccionamiento de aquellas prácticas que les permitan ser más competitivos en el mercado objetivo.

Neubaum, Thomas, Dibrell y Craig (2016)	Investigación que analizaba diversos elementos culturales y la manera que estos interactuaban en la organización, encontrando que aquellas empresas con una orientación familiar más fuerte tienen un clima de administración más fuerte y que la relación entre el clima de administración y el desempeño está mediada por la innovación.
Khadijeh et al. (2019)	Investigación que examina la correspondencia entre los rasgos de la cultura organizacional (consistencia, cooperación, efectividad e innovación), con respecto de los diferentes tipos de innovación (radical e incremental), los autores encuentran que la consistencia no tiene impacto en los dos tipos de INNO, sin embargo, destacan que la cooperación y la INNO tienen influencia positiva en los dos tipos de INNO, mientras que la efectividad solo impacta en la INNO radical.

*****Nota: Continuación de Tabla 22. Principales obras sobre la relación entre la innovación y la cultura organizacional en el sector servicios turísticos. Elaboración propia.**

Por lo anterior, es propio hacer mención sobre la manera en la que este tipo de prácticas (innovadoras) son consideradas como uno de los elementos utilizados como medidas defensivas por parte de las organizaciones, ya que incluye a la reducción de los costos como una estrategia para propiciar diversos tipos de ventajas competitivas.

El resultado de estas puede darse por medio de una mejora (cultura innovadora), tanto en el producto, en el proceso y con el apoyo de sistemas de gestión que permitan el desarrollo de la operación de una manera más simple, permitiendo que las organizaciones tengan mayor control en torno a sus prácticas, en caso de hacerlo de manera sostenida, el resultado de estas prácticas y de estos comportamientos puede derivar en un proceso de mejora continua, donde el papel de la innovación, el uso de conocimiento especializado, así como la utilización de tecnología más novedosa son de vital importancia en desempeño de la empresa (Ramírez y Vega, 2015).

2.8.1.3 El compromiso organizacional como variable en las organizaciones y su relación con la cultura organizacional.

El compromiso ha sido un elemento muy estudiado a lo largo de la historia, incluso desde sus primeras concepciones dentro de las ramas de la ciencia en el año 1936, cuando las primeras aproximaciones de dicho factor se observaban desde la perspectiva educativa y la relación entre el comportamiento de los estudiantes con la posibilidad de convertirse en delincuentes. Sin embargo, no fue hasta comienzos de la década de los 70's cuando el término compromiso comenzó a resonar en el ámbito organizacional.

Investigaciones pioneras como la de Teixeira (1971) hablaba sobre uno de los activos olvidados en el ámbito organizacional representado por el "empresario latente" (the latent entrepreneur), el autor hacía referencia a ello como un conjunto de talentos de administración e ingeniería, el cual era conceptualizado en esencia como el compromiso total y personal para explotar una oportunidad percibida frente a una serie de obstáculos que solo se conocen parcialmente, pero que han resultado ser abrumadores para la mayoría de las demás personas con oportunidades similares. Dicho de otra manera, al referir al compromiso, habla de la disposición de ser/hacer, es decir, en el ámbito organizacional el compromiso es esa disposición de querer realizar alguna tarea con la finalidad de obtener algo.

En la misma investigación, el autor indica ciertos puntos que hacen alusión a los elementos principales para potenciar ese “espíritu empresarial”, del que se destaca el compartimiento de metas (*goal sharing*) cuya finalidad es la de desarrollarlas compartidas entre la organización y los miembros cuyo compromiso organizacional sea relativamente mayor al de los demás miembros.

Ante la ola de interés de la comunidad científica en torno al compromiso organizacional, nacía la necesidad de poder contextualizar dicho factor en términos más simples por lo que diversos autores realizaron su propia definición del compromiso (véase tabla 23), de la misma manera investigaciones como la de Mowday *et al.* (1979) considerando necesaria la clarificación y la conceptualización del compromiso organizacional debido a que al momento de esa investigación se consideraban dos enfoques por los cuales se observa baba al compromiso.

El primer caso de acuerdo con los mismos autores refería a los comportamientos relacionados con el compromiso, donde se concretaban como manifestaciones de compromiso, a los que los autores se referían como: [...] “*Tales comportamientos representan costos irrecuperables en la organización, donde los individuos renuncian a los cursos de acción alternativos y eligen vincularse con la organización.*” (p. 225). Mientras que un segundo enfoque conceptualizaba al compromiso en términos de actitud, como un compromiso actitudinal, donde los mismos autores se referían como; [...] “*Representa un estado en el que una persona se identifica con una organización en particular y sus objetivos y desea mantener la membresía para facilitar estos objetivos.*” (p.225).

Tabla 23.
Definiciones de compromiso organizacional.

AUTOR	DEFINICIÓN
Mowday <i>et al.</i> (1979)	La fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo en una organización particular. Se puede caracterizar por al menos tres factores relacionados: (1) Una fuerte creencia y aceptación de los objetivos y valores de la organización; (2) la voluntad de ejercer un esfuerzo considerable en nombre de la organización; y (3) un fuerte deseo de mantener la membresía en la organización.
Lytle y Timmerman (2006)	La fuerza relativa en la que un individuo se identifica y se involucra con los objetivos, las metas y la misión de la organización.

***Nota: Continuacion Tabla 23. Definiciones de compromiso organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Incluso Mowday *et al.* (1979), desarrollaron una escala denominada “Cuestionario de compromiso organizacional” (OCQ) por sus siglas en inglés (*Organizational Commitment Questionnaire*), con el que consideraron que por medio de quince ítems se podía medir las variables que integraban el concepto de compromiso organizacional, variables como fuentes de apego, involucramiento laboral, satisfacción laboral, satisfacción profesional (de carrera), obligado a actuar de manera motivada, motivación intrínseca, interés vital central, rotación, absentismo, intención de irse, tenencia estimada, desempeño, calificación de comportamiento.

Sin embargo, Allen y Meyer (1990) comprobaron que es necesario medir el compromiso organizacional por sus tres dimensiones por separado compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo. Estos autores conceptualizan las diferencias entre estos tres tipos de compromiso [...] “Los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen porque lo desean, aquellos con un fuerte compromiso de continuidad porque lo necesitan y aquellos con un fuerte compromiso normativo porque sienten que deberían hacerlo.” (p. 3). De manera indistinta, los autores coinciden que una manera de reducir la rotación en la organización es por medio de la creación de un medio que detone el compromiso entre los propios miembros de la organización.

Es por ello, que la relación entre dichos conceptos no es ajena, las empresas podrían tomar en consideración la relación entre estos factores como detonantes de un aumento en la lealtad de sus clientes/consumidores y de esta manera se pueda impactar a los empleados, aumentando el compromiso y la satisfacción de estos, con ello se pretende que se aumente la calidad del producto/servicio que oferta la empresa.

Gracias a ello se ha podido constatar que, a lo largo de la historia, el comportamiento ha sido un elemento que se encuentra presente dentro de las organizaciones y que este es un elemento que va de la mano con la manera en la que la cultura organizacional se desarrolla. Por lo que no es de extrañar que en distintas investigaciones (véase tabla 24) las relaciones entre elementos inherentes al compromiso organizacional estén íntimamente relacionados con la cultura organizacional.

Tabla 24.
Literatura sobre la relación entre el compromiso (CP) y la cultura organizacional (CO).

AUTOR (ES)	TIPO (A) SECTOR (B) TÉCNICA (C)	VAR. (D)	APORTACIÓN (E)
Joshi y Randall (2001)	Cuestionario. Servicios del Sector Privado. Ecuaciones estructurales	Control organizacional, claridad de trabajo, COMP afectivo, desempeño y orientación al cliente.	El CP de tipo afectivo tiene un impacto significativo en el desempeño y la orientación al cliente
Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsk y (2002)	Fuentes primarias de información. Diversas industrias en diversos contextos. Metaanálisis basado en las relaciones de las variables.	CP de tipo afectivo, de continuidad y normativo. Distintas variables organizacionales.	Alta correlación entre el COMP afectivo y las variables organizacionales y variables individuales, así mismo, se relacionaron negativamente con la rotación del personal.
Wright y Bonett (2002)	Fuentes primarias de información. Diversas industrias en diversos contextos. Metaanálisis basado en las relaciones de las variables.	Relación entre CP y el desempeño laboral.	La relación entre COMP y desempeño laboral se encuentra fuertemente mediada por el grado de permanencia de los trabajadores.

Silva (2006)	<p>Cuestionario Hotelera</p> <p>Análisis de correlaciones, análisis factorial confirmatorio</p>	<p>CP, Satisfacción laboral y elementos inherentes a la CO.</p>	<p>El comportamiento organizacional y la satisfacción laboral están significativamente relacionadas con los tipos de personalidades y algunos elementos de control.</p>
Karatepe, Yavas y Babakus (2007)	<p>Cuestionario Hotelera</p> <p>Análisis factorial exploratorio</p>	<p>Orientación en los clientes, recursos de trabajo, satisfacción laboral, COMP afectivo, intención de rotación, elementos del empoderamiento y de la CO.</p>	<p>La orientación al cliente, elementos del empoderamiento y de la cultura, así como los recursos y la satisfacción laborales mejoran el CP y disminuyen las intenciones de rotación.</p>
Huey Yiing y Zaman Bin Ahmad (2009)	<p>Cuestionario Servicios del Sector Privado</p> <p>Análisis de correlaciones, análisis factorial confirmatorio</p>	<p>CO, liderazgo, CP, satisfacción laboral y desempeño.</p>	<p>El liderazgo se relaciona con el COMP y la CO tiene un rol importante en dicha relación. Así mismo, el CP se asocia significativamente con la satisfacción laboral.</p>
Whitman y Viswesvaran (2010)	<p>Fuentes primarias de información.</p> <p>Diversas industrias en diversos contextos.</p> <p>Metaanálisis basado en las relaciones de las variables.</p>	<p>Proactividad de los empleados, desempeño laboral, rasgos personales y experiencia laboral.</p>	<p>Se muestra una correlación significativa entre ser proactivo y el desempeño, la satisfacción el CP afectivo y las interacciones sociales.</p>
Choi et al. (2015)	<p>Fuentes primarias de información.</p> <p>Diversas industrias en diversos contextos.</p> <p>Metaanálisis basado en las relaciones de las variables.</p>	<p>CP de tipo afectivo, de continuidad y normativo.</p> <p>Distintos tipos de CO.</p>	<p>De forma general, los tipos de CP tienen buena relación con los distintos tipos de CO, destacan las relaciones entre aquellas empresas con un tipo de cultura colectivistas más que con las individualistas.</p>
Koutroumanis, Alexakis y Dastoor (2015)	<p>Cuestionario Restaurantera</p> <p>Regresión lineal, Análisis de correlaciones.</p>	<p>Calidad en el servicio, CO tipo clan, CP afectivo y la intención por permanecer en su trabajo.</p>	<p>Los resultados muestran una alta correlación entre las variables.</p>
Choi (2018)	<p>Cuestionario Hotelera</p> <p>Análisis factorial confirmatorio y análisis de correlación.</p>	<p>CO, CP</p>	<p>La confianza y la resolución de problemas moderan la relación entre la cultura y el CP.</p>
Kim y Park (2018)	<p>Cuestionario Servicios del Sector Privado</p> <p>Ecuaciones estructurales</p>	<p>Apoyo de la alta dirección para el talento, satisfacción laboral, cultura y CP.</p>	<p>La relación entre el apoyo de la alta dirección para el talento, la satisfacción laboral y el CP se encuentran mediados por la CO.</p>

Park y Kim (2019)	Cuestionario Servicios del Sector Privado Ecuaciones estructurales	CO, visión del talento de los líderes, funciones de los recursos humanos, capacitación y CP	Destacan la influencia positiva que ejerce la CO sobre las funciones de los recursos humanos y el CP
--------------------------	--	---	--

*****Nota: Continuación de Tabla 24: “Literatura sobre la relación entre el empoderamiento y la cultura organizacional”. (A) Tipo de investigación desarrollada. (B) Sector objetivo en el que se desarrolló la investigación. (C) Principal técnica estadística del análisis de la información. (D) Variables, factores o dimensiones utilizadas dentro del estudio. (E) Principal aportación a los elementos culturales dentro de la organización. Elaboración propia en base a información recopilada.**

Por ello, es posible identificar al compromiso organizacional como la medida en la que se identifica este con la organización, así como la forma en la que se alinea con los objetivos y las metas que esta se fije, por lo que elementos como el involucramiento, la proactividad, la cohesión y demás elementos culturales forjan una alianza entre ambos conceptos para brindar mayor solidez a dicha correspondencia, así mismo, si se considera al COMP. ORG. como un grupo de actitudes, mismas que acompañan (o no) a los individuos en sus actividades diarias, es posible que estas creen las condiciones propicias para desarrollar niveles superiores en términos de desempeño, efectividad, eficiencia, etc.

En virtud del interés por el estudio del COMP. ORG. en el ambiente empresarial, ha sido posible considerar dicho concepto como una herramienta a disposición personal directivo/gerencial para el desarrollo de prácticas, técnicas, metodologías y demás instrumentos que pueden ser usados por las empresas para poder generar un impacto en el desarrollo, desempeño y competitividad de estas.

2.8.1.3.1 *El compromiso organizacional y su relación con la cultura organizacional en las empresas turísticas*

Incluso en la industria hotelera, el compromiso organizacional (COMP. ORG.) siempre ha sido una de las piezas angulares dentro de la operación diaria de cualquier empresa de ese subsector. Puesto que, como queda demostrado, existen diversas investigaciones (véase tabla 25) que se han dado a la tarea para desarrollar recursos de investigación que permitan comprender de qué manera los diversos elementos que integran al compromiso organizacional interactúan con aquellos que pertenecen a la CO.

Tabla 25.

Principales obras sobre la relación entre el COMP. ORG. y la CO en las empresas turísticas

AUTOR (ES)	APORTACIÓN
Gupta, McDaniel y Herath (2005)	Investigación que abordaba la relación entre diversos elementos del mercado y su relación con el liderazgo, la cultura organizacional y el compromiso de los empleados y la influencia de estas últimas y diversos aspectos de mejora (procesos, calidad en el servicio y satisfacción del cliente), encontrando que elementos una buena comunicación, capacitación y desarrollo efectivo, al igual que con la motivación de los empleados. Lo anterior solo puede ser alcanzado por medio del conocimiento sobre las necesidades y expectativas de los clientes/consumidores, por medio del uso de programas de recursos humanos bien administrados, que deberán desarrollarse en ambientes adaptados y adecuados a las especificaciones culturales de la organización, en conjunto con el compromiso de los trabajadores.

Kim, Tavitiyaman y Kim (2009)	Obra que analizaba la relación entre el compromiso gerencial (apoyo, recompensa, empoderamiento y entrenamiento) y la satisfacción de los trabajadores, así como esta influía a su vez en el comportamiento de servicio de los trabajadores (comportamientos de servicio al cliente de roles extra y la cooperación). Los autores encuentran que las recompensas, el empoderamiento y la capacitación están positivamente relacionados con la satisfacción laboral, mientras que la satisfacción laboral tiene una influencia significativa en los comportamientos y la cooperación de servicio al cliente.
Chan y Hawkins (2010)	Trabajo de investigación que abordaba las actitudes de los trabajadores hacia nuevos sistemas de gestión, donde analizaban la relación entre elementos culturales, del clima y del compromiso organizacional, observando que elementos como: la satisfacción laboral, el involucramiento, los significados compartidos (referidos a un tipo de cultura organizacional), la comunicación y el liderazgo (entre otras variables), se consideraban vitales para poder desarrollar compromiso y mantener motivados a los miembros de la organización para la adecuada implementación de un nuevo sistema de gestión.
Wong y Hong (2014)	Investigación que indagaba sobre el efecto de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el compromiso organizacional de tipo afectivo, por medio del papel mediador de la cultura corporativa percibida. Los autores encuentran que la (RSE) a los empleados y a los clientes, se encuentran mediadas totalmente por la cultura corporativa.
Yildirim, Ali y Candan (2016)	Trabajo de investigación que abordaba la relación entre la cultura de <i>marketing</i> (calidad del servicio, relaciones internas, tareas de venta, comunicación interna, innovación) y el compromiso organizacional (de tipo afectivo, normativo y de continuidad), los autores encuentran que existe una relación significativa entre la cultura y el compromiso organizacional, destacando a la comunicación interna y al compromiso afectivo como las variables con mayor peso, mientras que las tareas de ventas y el compromiso de continuidad fueron las variables con menor peso a sus respectivas dimensiones.
Simons, McLean y Tomlinson (2018)	Obra que abordaba la interacción entre diversas variables organizacionales, individuales y financieras, considerando elementos como la confianza, la integridad, el comportamiento, el compromiso, la rotación, la justicia, la satisfacción del cliente y la rentabilidad, encontraban fuertes asociaciones entre la integridad del comportamiento del gerente y la rotación de trabajadores, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del hotel. Los autores destacan que el comportamiento del personal represento un buen porcentaje de la variación de la población, relación mediada por la confianza en los gerentes, el compromiso y el comportamiento.
Rahman, Islam, Ahad Abdullah y Sumardi (2018)	Investigación que desarrollaba la interacción entre diversos factores organizacionales y la relación que presentan con el compromiso organizacional (afectivo y normativo), por medio de una revisión exhaustiva de la literatura encontraban la manera en la que dichos factores organizacionales, de los que se destaca a la cultura, el liderazgo y la estructura organizacional, así como el apoyo de la alta directiva presentaban una alta correspondencia entre diversos elementos que derivan en un aumento del desempeño organizacional (mismo que de ser sostenible puede derivar en una ventaja competitiva).

***Nota: Continuación de Tabla 25. Principales obras sobre la relación entre el compromiso organizacional y la cultura organizacional en el sector servicios turísticos. Elaboración propia.

Por lo anterior, si se considera que el compromiso organizacional está integrado por un conjunto de comportamientos, actitudes y demás elementos inherentes tanto a lo individual, como a lo colectivo, la relación con la cultura organizacional es más estrecha de lo que se podría pensar, puesto que en cierto sentido, la

influencia que puede tener la cultura sobre dicho concepto es la de establecer el camino para que se dé el compromiso (preparar el terreno), sin embargo, si se cuenta con empleados comprometidos dentro de la operación diaria, es posible que se establezcan las normas y demás elementos culturales para facilitar dicho desarrollo organizacional (mediante el esfuerzo de los miembros de la organización).

2.9 Aproximaciones sobre la evolución del concepto de la competitividad [COMPE]

2.9.1 Contextualización de la competitividad

La competitividad es un elemento que se considera fundamental como una de las principales metas a conseguir en cualquier plazo y que tiene ya varias décadas siendo el objetivo tanto de investigaciones por parte de la comunidad científica, como de las estrategias administrativas que diseñan el personal gerencial/directivo de las empresas, lo anterior ha sido posible desde aquel enfoque que permite a las organizaciones desarrollar su capacidad para generar ventajas competitivas con respecto de sus competidores, derivando en la posibilidad de mantener o aumentar la participación de la empresa dentro del mercado que opere, sin embargo, identificar aquellos elementos que permiten que una empresa pueda ser considerada como competitiva siguen siendo la razón por la que este constructo se mantiene vigente.

Lo anterior cobra especial relevancia con el paso del tiempo y la inclusión de empresas en contextos globales, en los que la necesidad por desarrollar ventajas competitivas que les permitan a las organizaciones sobrevivir a la competencia entre empresas locales contra los monstruos transnacionales se vuelve cada vez más determinante para la supervivencia de estas, por lo que es fundamental identificar aquellas estrategias que permitan que las organizaciones puedan ser más competitivas en mercados globales, para ello, es preciso contar con un entorno en constante cambio y evolución, en el que se presenta la condicional de sentar las bases sobre lo que este constructo en sí trata. Por lo que es inevitable dar un vistazo a la manera en la que el constructo en sí fue adaptándose (véase Figura 17) a las necesidades de las organizaciones.

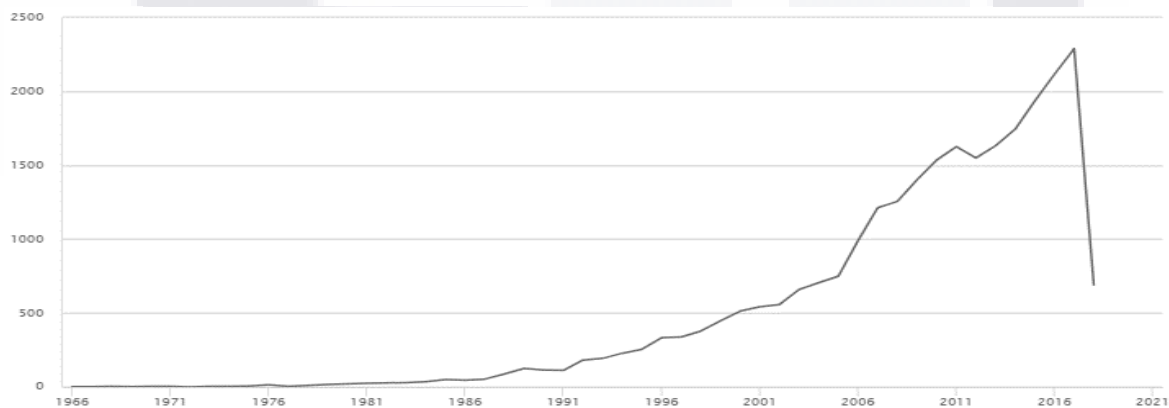


Figura 17. Histórico del constructo competitividad. Recuperado de “Documentos por año” [*Documents by Year*], por (Scopus, 2018e).

Si bien el término competitividad puede ser algo que en sus inicios era complicado de comprender, lo que propicio que diversos autores adaptaran su propia definición del concepto dependiendo del contexto en el que se tratase de explicar el fenómeno, por lo que no es de extrañar que a lo largo de la historia del mismo existan diversas interpretaciones, ante ello, se presentan algunas de las principales aproximaciones (véase Tabla 26) a la conceptualización del constructo, que de manera general son las más comúnmente aceptadas por la comunidad científica.

Tabla 26.

Evolución de la definición del constructo “competitividad”.

AUTOR	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD
Buckley et al. (1988) “Competitividad al nivel de la Firma”.	La medición de la “competitividad” de una empresa debe incorporar medidas cuantitativas de costos, precios y rentabilidad, e indicadores cualitativos de los factores distintos al precio, específicamente la calidad, si se quiere satisfacer la definición.
Porter (1991) “Competitividad a nivel Nación”.	Contextualiza a la competitividad se encuentra íntimamente relacionada a la productividad de una nación, misma que está sujeta a la eficiencia de las empresas con proporción al uso de sus recursos humanos, naturales y de capital.
Foro Económico Mundial [Forum, W. E.] (2010-2011) ⁹ “Competitividad”.	“Definimos competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”.
Zhu y Cheung (2017) “Competitividad Organizacional”.	La competitividad organizacional se puede identificar como la capacidad de realizar el propio valor de la organización a largo plazo.

***Nota: Evolución de la definición del constructo “competitividad”. Elaboración propia.

Es por ello, que es importante nombrar aquellas principales obras que han brindado significado al concepto de la competitividad en el ámbito empresarial. Con la finalidad de poder presentar dicha información, se concentran aquellas investigaciones (véanse tablas 27-29) en intervalos homogéneos (aproximados)¹⁰, cuyo impacto ha marcado las principales líneas de investigación sobre dicho concepto (indistintamente el contexto), misma clasificación que atiende únicamente a la practicidad para poder exhibir a las principales aportaciones que se han hecho al constructo y que se alinean con los objetivos que el presente trabajo atiende.

2.9.1.1 Primer periodo: (1940 y 1970)

Dentro del primer periodo (véase tabla 27) de la evolución del constructo de la competitividad, mismo que abarca desde 1940's hasta 1970's, donde poco a poco se comenzaba a vislumbrar dentro de la literatura aquellos enfoques de gestión/administración, que se encontraba en sus primeros pasos de desarrollo, comprendiendo,

⁹ Foro Económico Mundial. El reporte competitivo global [The Global Competitiveness Report] (2010–2011).

¹⁰ El orden de los periodos aquí presentados no representa la guía metodológica desarrollada por algún autor, simplemente se desagrega de esa manera para hacer más simple el análisis.

comenzando con una primera aproximación dentro de los negocios, la administración, la contabilidad y las ciencias de decisiones.

Tabla 27.

Principales aportaciones a la COMPE dentro del primer periodo (1940 y 1970).

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (COMPE)
Bishop (1943)	Una de las primeras investigaciones en hablar sobre la relación entre la demanda y la utilidad cardinal, donde el autor identificaba la necesidad de las empresas por conocer de qué manera se podía mejorar el producto o servicio que provee la organización, con la finalidad de tener clientes/consumidores más “satisfechos”.
Alexander y Spraos (1956)	Trabajo de investigación que observaba el impacto del trabajo por turnos, considerando a la economía de escala como una variable por la que era posible analizar a la competitividad como un fin (efecto), mismo que era posible alcanzar por medio de la reducción de costos (elemento generador de alguna ventaja competitiva).
Lindholm (1968)	Obra que se caracterizaba por comenzaba a hablar de la competitividad como un elemento generador de alguna ventaja competitiva entre las organizaciones, en la que se examinaba el efecto entre los impuestos, la competitividad y la rentabilidad, con respecto del valor que aportan estos a la empresa y como es que por medio de estos es posible desarrollar empresas con mayor capacidad competitiva.
Thorn (1968)	Estudio que encontraba que la competencia que mostraba que la competitividad de una empresa podría estar relacionada con el precio en el que esta oferte un producto, el autor identifica que, factores como: el salario de los trabajadores, los costos de la materia prima, del transporte de este y el costo de producción eran elementos que afectaban a las empresas en términos de competencia, por ello, el autor concluye que la productividad y los costos de operación eran los elementos más importantes para desarrollar empresas competitivas.
Cima, Campioni y Gianisi (1973)	Investigación que considera aquellas aproximaciones entre la competitividad y los diversos factores organizacionales, derivado de ello, desarrollaron el modelo matemático (<i>MALACHIA</i>) ¹¹ , cuyo objetivo era el de pronosticar el impacto futuro de un producto en el mercado, pensado para aplicarse en mercados muy competitivos y cambiantes, aunque también podía ayudar en el proceso de la toma de decisiones, de igual manera, el modelo permitiría determinar el impacto de las decisiones “potenciales” sobre la participación de la organización en el mercado.
Helleiner (1976)	Investigación que incursionaba en la observación de la competitividad en sectores menos complejos, considerando que era posible conocer el comportamiento de un sector económico en países menos desarrollados ¹² . Finalmente concluye que la competitividad se encuentra explicada de una mejor manera por medio del incremento del capital de una organización, el cual, es producto del uso de la economía de escala.

***Nota: Elaboración propia.

Finalmente, el cambio de paradigma organizacional comenzaba a desarrollarse en el ámbito empresarial, donde poco a poco transaccionaba desde un tipo de gestión sobre la mejor manera de conseguir materias primas, hasta comenzar con los primeros escenarios del aprovechamiento eficiente de los mismos.

¹¹ Modelo para el Análisis del Nivel de Absorción de Artículos Químicos Intercambiables [Model for the Analysis of the Level of Absorption of Chemical Interchangeable Articles].

¹² tomando como referencia a los que se encuentran dentro de la “Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos” [OCDE].

2.9.1.2 Segundo periodo: (1980 y 1990)

Durante el segundo periodo (véase tabla 28) comprendido desde 1980's hasta 1990's se puede observar cómo es que el constructo en sí se fue adaptando a las necesidades de las organizaciones por mantenerse competitivas¹³, se observó que dentro de la literatura las palabras “cambio”, “innovación” y “tecnología” cada vez iban surgiendo más comúnmente en las distintas investigaciones.

Tabla 28.

Principales aportaciones a la COMPE dentro del segundo periodo (1980 y 1990).

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (COMPE)
Oral (1985)	Trabajo que continuaba la línea de investigación que posicionaba al desarrollo de ventajas competitivas como las responsables de brindar un mejor posicionamiento dentro del mercado objetivo, observando que diversos factores organizacionales empezaron a ganar la atención de los agentes preponderantes en el ámbito científico-empresarial. Identificando que el proceso de la toma de decisiones paso a tener un rol “moderador”, donde su función tiende a ser más conservadora, puesto que los recursos son administrados en función de las necesidades de la empresa. El autor urge a hacer uso de la decisión estratégica como una variable moderadora más que como un recurso para poder disminuir el margen de error en la toma de decisiones.
Peterson y Barras (1987)	Obra que centraba sus esfuerzos en transferir el estudio/medición de la competitividad a distintos sectores. En dicho trabajo, se observaba que la competitividad de una empresa de servicios podría determinarse por medio de un acercamiento enfocado en los costos, así como de un acercamiento a través de la especialización. Sin embargo, discutían sobre la manera en la que los resultados de ambos enfoques puedan ser medidos, puesto que existen variaciones significativas entre los factores y/o variables, así como el grado en el que inciden en el desarrollo, creación y/generación de competitividad en distintos contextos, por lo que era necesario explorar en diversos contextos con la finalidad de encontrar elementos en común.
Buckley <i>et al.</i> (1988)	Investigación que analizaba a la competitividad, así como a la manera en la que esta debía de ser entendida, los autores consideraban que esta se integraba por tres categorías fundamentales: el desempeño, el potencial y los procesos, es así como se sentaban las bases para comprender que la competitividad podía ser algo que se podía obtener de distintas maneras dentro de los distintos momentos del proceso competitivo de una empresa, puesto que estos tres elementos son mutuamente inclusivos y que en cierto grado se correlacionan.
McKinlay y Starkey (1988)	Estudio que analizaba la relación que tiene la incursión de una empresa a un contexto nuevo (desconocido), donde apuntaban a conocer cuál era el impacto del proceso de cambio (organizacional y cultural), con la finalidad de tener un mejor entendimiento sobre aquellos aspectos con mayor impacto en diversos aspectos inherentes al ambiente y por ende tener un mejor resultado en términos competitivos para la organización. Encontrando que; los cambios surgieron de manera rápida, en función del comportamiento de sus productos dentro del mercado, la estandarización de sus estrategias de mercadeo, la diferenciación permitía a las organizaciones poder diseñar estrategias específicas para cada uno de los nichos del mercado y que al considerar al capital humano como un recurso más, era posible desarrollar prácticas y estrategias que encaminaran al aumento de la satisfacción de este, reduciendo el impacto negativo de este dentro de los procesos en los que este interviniera de alguna manera con el producto/servicio.

¹³ En términos sobre el aprovechamiento de los factores organizacionales como variables que generan algún tipo de ventaja competitiva.

<p>Franko (1989)</p>	<p>Obra que determinaba diversos elementos culturales que permitirían diferenciar a aquellas empresas con mejores resultados en términos de competitividad. Encontrando que aquellas empresas que considerasen dichos elementos culturales, que de igual manera invirtiesen más en investigación y desarrollo (I+D), mayor inversión en desarrollo de productos y de procesos tendrían mayores posibilidades de obtener alguna ventaja competitiva con respecto de sus competidores.</p>
<p>Porter (1991)</p>	<p>Investigación que planteaba la necesidad por cambiar el paradigma estratégico hacia una nueva corriente nueva, donde la teoría dinámica de la estrategia (administración estratégica), cuya finalidad fuera la de crear empresas exitosas. Para que una empresa pueda ser considerada como exitosa; primeramente, debe ser competitiva, pero para que una empresa pueda ser exitosa y competitiva deben de considerarse diversos factores incluyendo el contexto, puesto que una parte esencial de la ventaja competitiva que pueden obtener las empresas que se consideren competitivas es por medio del aprovechamiento de todos sus recursos (ser productivas), tener un buen desempeño financiero (superior y sostenido), sin importar el contexto en el que quiera operar la organización.</p>
<p>Porter (1993)</p>	<p>Pieza icónica sobre el estudio de la competitividad y de ¿cómo podrían las organizaciones obtener algún tipo de ventaja competitiva? El autor indicaba que era posible obtenerla por medio de dos estrategias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costos más bajos que la competencia. • La habilidad que tenga la empresa y comandar un precio superior que exceda el costo extra de hacerlo.
<p>Partha y David (1994)</p>	<p>El autor hace énfasis en factores como el tiempo, la productividad y el capital humano (entre otros) como elementos esenciales en el desarrollo de estrategias que busquen la sostenibilidad.</p> <p>Investigación en la que se describía cómo es que el crecimiento económico se encaminaba hacia un nuevo paradigma de investigación, donde, elementos como: la ciencia, la economía y la política se encontraban en el proceso de evolucionar al tipo de mercado que se encuentra hoy en día (un nuevo tipo de economía mundial). Los autores exploraban la manera en la que estos mercados globales y competitivos debían de encontrar armonía entre todos los agentes preponderantes.</p>
<p>Begg (1999)</p>	<p>Análisis que observa la forma en la que poco a poco las ciudades, empresas y sectores económicos desarrollaban la urgencia por tener empresas altamente competitivas o bien, de generar algún tipo de ventaja competitiva que les permitiera mantener/incrementar un mejor posicionamiento en el mercado objetivo. El autor indicaba que elementos como: El ambiente dentro de la organización, la innovación y el aprendizaje, las tendencias del sector, elementos culturales del contexto, entre otros... eran considerados como los principales factores que influyen en la mezcla dentro del proceso de convertir empresas altamente competitivas (visto desde el nivel macro).</p>
<p>Maskell y Malmberg (1999)</p>	<p>Estudio que analizaba la manera en la que el desarrollo de información cada vez mayor (dadas las condiciones tecnológicas, innovadoras y de vanguardia), en un ambiente globalizado y con cantidades crecientes de información (que la misma empresa generaba) a disposición de las empresas, la urgencia por evolucionar hacia un proceso de desarrollo del conocimiento-aprendizaje se hacía cada vez más evidente. Dicho proceso se fue dando de forma gradual, donde las estrategias para el desarrollo de la competitividad fueron pasando desde una competencia de precios estática hacia la mejora dinámica (tanto de productos, como de procesos), beneficiando a aquellas empresas que son capaces de crear conocimiento de una forma más ágil que sus competidores (donde este es el principal recurso).</p>

***Nota: Continuación de Tabla 28. Principales aportaciones a la COMPE. dentro del segundo periodo (1980 y 1990). Elaboración propia.

Esfuerzos y recursos que develan medio siglo de investigaciones que enfocaron sus esfuerzos por desenmarañar la complejidad sobre la competitividad, así como la manera en la que esta afecta a las organizaciones y al proceso de la toma de decisiones, mismas que se toman día a día dentro de la operación de la empresa, con la finalidad de poder obtener algún tipo de ventaja competitiva sobre las demás organizaciones y con ello logren aumentar su participación y su posición en el mercado objetivo. Aunque siempre se había considerado a la competitividad como eje estratégico para aumentar o mantener presencia en el mercado, no fue sino hasta hace poco menos de 25 años que este constructo se volvió fundamental para la toma de decisiones de las empresas.

2.9.1.3 Tercer periodo: (2000 – Actualidad)

A comienzos de la tercera etapa la literatura sobre el constructo de la competitividad en el ámbito empresarial se observaba que la comunidad científica comenzaba a prestar mayor atención a diversos elementos relacionados con; la administración, la gestión, la contabilidad y diversos elementos relacionados con las ciencias de la toma de decisiones.

Tabla 29.

Principales aportaciones a la COMPE dentro del tercer periodo (2000 – Actualidad).

AUTOR (ES)	APORTACIÓN AL CONSTRUCTO (COMPE)
Ghemawat (2001)	En este proceso globalizado de incursión de las organizaciones hacia nuevos mercados se encontraba sobreestimado, esto era por el uso que se les daba a las herramientas para valorar el potencial de los mercados internacionales, considerando factores como: la riqueza nacional, el ingreso del consumidor y la inclinación de la gente a consumir. Ante ello, el autor instaba a considerar factores de “distancia”, como lo son: La distancia cultural, la distancia administrativa o política, la distancia geográfica y la distancia económica. Indicando que más que considerar datos/elementos duros (meramente indicadores financieros), era necesario considerar otro tipo de elementos al momento de querer incursionar en mercados globales.
Estrada et al. (2009)	Obra que continuaba la línea de investigación que analizaba el desarrollo de la competitividad en empresas de menor tamaño, en el que indicaba que los factores con los que se mide la competitividad van cambiando conforme al tiempo y al contexto en el que se encuentren las organizaciones, puesto que el cambio al que se encuentra sujeta la empresa va determinado en función del mercado objetivo.
Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía (2011)	Estudio que continuaba la línea de investigación sobre la relación ente la cultura organizacional y la competitividad. Donde indicaban, que el mundo organizacional se encuentra sujeto a continuos cambios, mismos que representan grandes amenazas para las empresas, frente a estas amenazas cada compañía se ve en la necesidad de evaluar-crear-implementar-monitorear y de dar continuidad a las estrategias organizacionales encargadas de generar/desarrollar algún tipo de ventaja comparativa que le brinde los elementos necesarios a las organizaciones de alcanzar, mantener y superar su posicionamiento en el ámbito socioeconómico en el que se desempeñe.
Escamilla (2013)	Investigación que se posicionaba en el mismo tenor del desarrollo de empresas de menor tamaño con un mayor nivel de competitividad, donde se refiere a la estrategia competitiva como a una habilidad o destreza y que esta se da cuando la competitividad pasa a tener el rol de un indicador, encargado de medir la capacidad de una empresa para competir frente al mercado y a sus rivales comerciales. Adicionalmente, el autor reconocía que el nivel de competitividad internacional de un país está íntimamente relacionado con empresas productivas que aprovechan sus ventajas competitivas.

<p>Xavier y Ramachander (2000)</p>	<p>Investigación que se caracterizó por cuestionar la efectividad de la competitividad en la era postindustrial, en donde discútan las principales limitantes de dicho concepto con la entrada de la nueva era, indicando la transición hacia un enfoque más “humano” basado en los valores de la libre expresión en una era hiper tecnológica, donde elementos como: El embarque, la emulación y la emancipación eran los factores para poder mantener el desempeño corporativo. Proponiendo que las empresas pasen las dos primeras fases y se concentren en la tercera, donde se concentran en sus estándares más que en estar compitiendo.</p>
<p>Chakrabarti (2000)</p>	<p>Investigación que se enfocaba en el manejo de costos, misma que señalaba la diferencia entre las prácticas de costos (reducción) y la gestión de costos (enfocadas mayormente a estrategias), el autor indicaba que dentro de este cambio de paradigma (relacionado con los costos) elementos como: el análisis de la cadena de valor, el análisis de posicionamiento estratégico, la gestión y el costeo basados en la actividad, la medición del desempeño, el costeo dirigido, la gestión de la cadena de suministro, el posicionamiento de marca y el costo de calidad, eran algunos de los elementos fundamentales para el desarrollo e implementación efectiva y eficiente de la gestión de costos, cuya finalidad era la de mejorar el valor económico agregado, para que de esta manera las empresas puedan tener un mejor desempeño competitivo.</p>
<p>Bhattacharya, Momaya y Iyer (2009)</p>	<p>Investigación que analizaba a la competitividad y la manera en la que esta podría ser alcanzada de manera sostenida, abordando diversos enfoques de investigación, los autores encontraban que elementos como: el valor de la innovación, el enfoque en el cliente, la gestión de los recursos humanos, un liderazgo adecuado, buen manejo de la tecnología, administración financiera adecuada, buena cooperación, procesos adecuados en las fusiones y en las adquisiciones, operación internacional, liderazgo de costos, productividad y un buen desempeño competitivo son los factores fundamentales para que la ventaja competitiva de una organización sea sostenible.</p>
<p>Ganeshkumar y Nambirajan (2013)</p>	<p>Estudio que analizaba al proceso en el que se desarrolla la cadena de suministro dentro de la industria manufacturera y su relación tanto con el desempeño organizacional como el nivel de competitividad que genera la cadena de suministro en dichas empresas, encontrando que los tres elementos de esta última (preocupaciones, competencias y practicas) tienen una influencia positiva tanto con la competitividad, como con el desempeño organizacional y que existe una correlación muy fuerte entre la competitividad y el desempeño organizacional.</p>
<p>Bhawsar y Chattopadhyay (2015)</p>	<p>Investigación que abordaba el estado del arte sobre la competitividad en distintos niveles, abarcando principalmente a los tipos de COMPE a nivel nacional, industria y empresa/firma, encontrando diversa literatura que ha abordado dicho concepto en distintos contextos, encontrando similitudes en cuestión de costos, en cuestiones financieras y en cuestiones de estrategias que encaminan a estos agentes a generar ventajas competitivas por distintos medios.</p>

*****Nota: Continuación de Tabla 29. Principales aportaciones a la COMPE. dentro del tercer periodo (2000 - Actualidad). Elaboración propia.**

Finalmente, dentro de este periodo se destaca la relación de la competitividad con diversos elementos organizacionales que comenzaron a despertar el interés dentro de la comunidad científica, a la par que con aquellos agentes preponderantes dentro del ámbito empresarial, se destacó la relación entre variables como la responsabilidad social, la cultura organizacional, aquellas variables ecológicas y de sustentabilidad, al igual que el desarrollo de variables relacionadas con la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la generación de datos (*bigdata*).

2.9.2 La competitividad en el ambiente turístico-hotelero

Como bien se ha demostrado a lo largo del presente capítulo, la competitividad es un tema muy discutido por la comunidad científica en el ámbito organizacional, convirtiéndose en uno de los conceptos más longevos, pero que todavía en la actualidad es considerado relevante (Scopus, 2018e). Concepto que no es ajeno a la industria del subsector hotelero (correspondiente al sector servicios), puesto que su origen puede ser rastreado a comienzos de la década de los 90's (Evangelos y Karamanidis, 1999; Klaus, 1993), donde las primeras aproximaciones a este sector eran sobre actividades relativas a ciertas empresas de dicho subsector (West y Olsen, 1989), donde la atención de los investigadores se centraba en el por qué las personas viajaban o por que tomaban en cuenta ciertos destinos turísticos (Claver-Cortés *et al.*, 2007), lo que fue atrayendo la atención de la comunidad científica poco a poco hacia un sector relativamente nuevo en materia de competitividad.

Ante esto, se presentan algunas de las principales investigaciones (véase tabla 30) que abordan la relación entre dichos conceptos en el sector objetivo, con la finalidad de establecer un marco de referencia a dicha correspondencia.

Tabla 30.
Principales obras sobre la COMPE en las empresas turísticas

AUTOR (ES)	APORTACIÓN
Go, Pine y Yu (1994)	Investigación que analizaba el comportamiento de las empresas hoteleras y la forma en la que desarrollaban estrategias para permanecer competitivas, indicando que estos hacen uso de una variedad de productos y servicios (determinados por la posición y las estrategias competitivas de cada organización), es por ello que la interacción de diversos factores organizacionales refleja distintos resultados en la participación del mercado objetivo en el que cada empresa se desempeña (indicando que dichos factores cambian en función del contexto en el que se encuentre la organización).
Camisón (1996)	Analizaba la importancia de la influencia de la gestión de la calidad en la competitividad dentro de la industria del turismo, encontrando que la relación entre dichos elementos estaba más que probada, sin embargo, esa relación se fortalecía si se consideraban elementos de la cultura organizacional. Particularmente, la investigación abordaba a la metodología del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad [EFQM] ¹⁴ en la industria hotelera, agregando que para que tenga un mejor resultado, es necesario que exista relación de al menos dos factores (de dicha metodología) para que un sistema de gestión de calidad total pueda ser introducido de manera satisfactoria alguna industria.
Parkan (1996)	Investigación que observaba la incidencia del desempeño en las actividades de los hoteles como una variable generadora de competitividad, encontrando que dicha relación es posible únicamente cuando factores económicos como: la reducción de costos y la productividad sobre procesos y operaciones se encuentran presentes. Sin embargo, primero es preciso obtener un nivel competitivo operacional adecuado, para lograr eso es necesario que elementos como: el personal operativo, los suministros, la gestión, el marketing, el mantenimiento y las utilidades e impuestos tengan un adecuado funcionamiento dentro de la empresa.

¹⁴ (European Foundation for Quality Management [EFQM]) de excelencia empresarial no prescriptivo para la gestión organizacional, cuya finalidad es la de ayudar a las organizaciones a ser más competitivas, promovido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.

- Meyer et al. (1999)** Investigación que analiza el efecto que tiene la adopción de mejores prácticas dentro de la empresa con respecto de un alto desempeño en el servicio que ofrece la organización, encontrando que, tanto las prácticas de servicio y el desempeño obtuvieron efectos similares, aunque destacan la relación entre el entendimiento sobre las necesidades de los clientes, puesto que dicho elemento incide en la efectividad del servicio, indicando que a mayores niveles de calidad en el servicio y mayor satisfacción del cliente.
- Thomas y Long (2000)** Investigación que identificaban aquellos factores críticos de éxito que tienen mayor importancia para el incremento de la competitividad dentro del sector turístico. Analizando la importancia que tienen los objetivos organizacionales con respecto de la respuesta del mercado, la utilización de los recursos y la gestión y el control dentro de la empresa, encontraban que elementos como: la innovación, las tecnologías de la información, las redes sectoriales, la inversión, la comunicación interna, el control financiero y la gestión de la calidad eran algunos de los elementos que fomentaban el desempeño/crecimiento sustentable.
- Yup-Chung (2000)** Investigación longitudinal que abarca las estrategias de diferenciación por precio, identificando factores como: la situación y la estructura del mercado, el ciclo de vida de la industria o del producto y la estructura del mercado, como los principales factores utilizados para atraer más consumidores, concluyendo que la diferenciación por precios no tenía cabida en un mercado sobre explotado, puesto que existen otros elementos para atraer una cantidad mayor de clientes/consumidores.
- Brown y Ragsdale (2002)** Obra que investigaba a los elementos que comprenden a la competitividad del sector hotelero, encontrando que la productividad, la efectividad, la disminución de costos, el aumento de las ventas, la eficiencia competitiva del mercado con respecto de la satisfacción del cliente y la percepción del valor del hotel con respecto a los clientes eran los elementos que mejor integran a la COMPE, mientras que elementos de gestión como: la resolución de problemas, la eficiencia en el servicio, la condición de las instalaciones, el número de hoteles que posee la cadena hotelera y la cantidad de cuartos disponibles son los factores que mejoran la percepción que tienen los clientes sobre la empresa.
- Reynolds (2003)** Trabajo de investigación que aborda a la productividad desde una perspectiva del análisis envolvente de datos (*data-envelopment analysis*) [DEA]. El autor identifica que el costo de la mano de obra se tomaba en cuenta como una de las posibles medidas para aumentar la eficiencia organizacional (considerando el trabajo por hora efectiva trabajada) con la finalidad de obtener una eficiencia máxima sobre la operación. Indicando que, a corto plazo esto podría aumentar la eficiencia organizacional, pero a largo plazo es algo que impacta directamente en los estándares de la operación, y con ello, la calidad se ve comprometida, por ello, instaba a considerar a diversos factores controlables (horas laborales trabajadas, número de servicios durante un turno, tiempo empleado en la capacitación/entrenamiento de un empleado) y no controlables (la capacidad máxima de asientos ocupados, el lugar donde se sitúa el restaurante y el número de competidores cercanos), mismos que pueden ser relacionados con elementos de salida/resultado (ventas, satisfacción del cliente, etc.) y que haciendo uso de estos es posible ampliar la perspectiva del personal directivo para mejorar el proceso de toma de decisiones, al igual que el del desarrollo de estrategias que encaminen a las organizaciones a permanecer competitivas.
- Barros (2005)** Investigación que analiza aquellos elementos con los que se puede relacionar al desempeño organizacional, encontrando que la productividad y la eficiencia eran los que mejor representaban dicho vínculo, mientras que la competitividad de una empresa puede ser alcanzada por medio de estrategias adecuadas (según las metas que persiga cada empresa), al igual que la eficiencia operacional, misma que se puede relacionar

Claver-Cortés, <i>et al.</i> (2007)	<p>con los objetivos de gestión, esto porque se relaciona directamente con las ganancias y los rendimientos.</p> <p>Estudio que analiza a la competitividad en el turismo de masas, en el ámbito turístico referente a las actividades de recreación, hoteles, restaurantes, etc. Encontrando que el enfoque/compromiso con los recursos (No. Empleados, capacitación, compromiso con la calidad y con el medio ambiente, el nivel de especialización y los precios), el ámbito de la actividad (grado de segmentación, de intermediación y el tipo de gestión org.) y las dimensiones del desempeño (tasa de ocupación y las ganancias) son elementos que se consideran de vital importancia para que las empresas puedan adaptarse a un mercado exigente y sobre poblado (alta competencia), puesto que se consideran factores del ambiente, de los clientes/consumidores, etc.</p>
Tsai <i>et al.</i> (2009)	<p>Investigación que abordaba la manera en la que se podrían desarrollar mejor las empresas en entornos altamente competitivos, identificando que para tener un proceso estratégico más efectivo era necesario considerar a las acciones competitivas (posesión de recursos, movimientos de competidores, diferenciación y flexibilidad estratégica), además de diversas prácticas y elementos que concedan un incremento en el desarrollo competitivo. Además, el mismo autor indicaba que la productividad dentro del sector hotelero se determina por medio de: Eficiencia, efectividad, calidad, predictibilidad y eficiencia en la producción (procesos).</p>
Camisón y Forés (2015)	<p>Investigación que abordaba a los factores generadores de competitividad, donde se analizaban aquellos elementos y su incidencia con respecto de dicho concepto, encontrando que las capacidades distintivas de una organización (I+D, capacidad de gestión, recursos humanos y cultura organizacional, mercadotecnia y calidad) son más importantes que los efectos del ambiente y los recursos tangibles y que tanto a los factores externos (ambiente general, efecto del país, el efecto regional, el entorno competitivo o el efecto de la industria del contexto), como a los internos (selección de recursos tangibles, capacidades y estrategias de la empresa), son los elementos que tienen mayor incidencia con respecto de la competitividad.</p>

*****Nota: Continuación de Tabla 30. Principales obras sobre la competitividad en el sector servicios turísticos. Elaboración propia.**

Como se ha evidenciado dentro de algunas investigaciones dentro del presente capítulo, algunas de las limitantes que tienen las empresas para ser más competitivas dentro del sector servicios van de la mano con las características específicas a su contexto, aun cuando estas limitaciones puedan ser producto de ciertas especificaciones propias de cada subsector. Por otro lado, la manera en la que el diseño de estas estrategias se desarrolle concederá la capacidad a las organizaciones para poder capturar de maneras más eficientes a los factores organizacionales y económicos, con ello, será posible considerar incluso aquellos cambios en el ambiente externo en el que se desarrolle la organización (Tsai *et al.*, 2009).

Por lo anterior, cobra importancia el hacer uso de los recursos listados para que se puedan desarrollar estrategias que permitan a las organizaciones el poder maximizar el aprovechamiento de sus recursos tangibles e intangibles. De igual manera, es importante generar un aumento en la productividad de los recursos externos/internos en beneficio de las organizaciones, ya que esto permite que las empresas exploten su potencial y con ello, logren permanecer competitivas (Camisón y Forés, 2015).

2.10 Relación entre la cultura organizacional y la competitividad en el sector servicios

El término CO de manera progresiva se ha ido convirtiendo en una variable con mayor relevancia para las empresas a lo largo de las décadas (Pettigrew, 1979; Schein, 1983; Smircich, 1983; Wilkins y Ouchi, 1983), ante la creciente demanda global de productos y servicios, es cada vez más común encontrar empresas que puedan relacionar a la CO como un medio para poder desarrollar la competitividad [COMP] de la organización (Hernández *et al.*, 2008; Sánchez-Gutiérrez *et al.*, 2016), así como la importancia por la que las empresas deban de alcanzar el desarrollo de algún tipo de ventaja competitiva (Morelos-Gómez y Fontalvo-Herrera, 2014).

Para alcanzar dicho objetivo es necesario identificar cuáles son los factores clave de la [CO], así como la manera en la que estos inciden en la competitividad; sin embargo, es preciso comprender que el concepto de [CO] ha ido evolucionando con el paso del tiempo, al igual que las múltiples interpretaciones que puede tener (Dyer, 1982) según el nivel que se quiera analizar (Buckley *et al.*, 1988).

Gracias a esto cambios es donde se ha permitido que la comunidad científica pudiera ser capaz de ir desenmarañando lo complejo de ambas construcciones, en las que a veces estos conceptos han sido estudiados individualmente, con relación a otras variables organizacionales y en algunas ocasiones han sido estudiados de manera conjunta (véase tabla 31), donde estas relaciones han permitido tanto a los investigadores como a las empresas poder elaborar estrategias que encaminen a las organizaciones a generar algún cierto tipo de ventaja competitiva posible, en función tanto del contexto de la misma, como con las características propias de cada sector económico.

Tabla 31.
Literatura sobre la relación de la competitividad y la cultura organizacional en el sector servicios

Autor (es)	TIPO (A) SECTOR (B) TÉCNICA (C)	Variables	Aportación a la relación entre constructos
Phillips y Moutinho (1998)	Cuestionario Hotelera Análisis de correlación y A.F.E.	Desempeño organizacional, posicionamiento competitivo, innovación, orientación al cliente, efectividad del uso de los clientes/consumidores, elementos de la cultura organizacional.	Aquellas empresas cuyas estrategias enfocadas en las variables desarrollarán una mayor y mejor ventaja competitiva que las que no lo hagan.
Hemmington y King (2000)	Mixto Hotelera y Restaurantera Mixto	Competencias centrales, compatibilidad con la marca, cultura organizacional, tensión operacional y sistemas de evaluación y control.	Destaca la importancia con relación a la asociación de marca, la cultura organizacional y la tensión operacional en la efectividad del modelo.

Phillipsy Moutinho (2000)	<p>Cuestionario Hotelera</p> <p>Análisis de correlación, AFE, AFC.</p>	<p>Elementos de la planeación estratégica, compromiso organizacional, motivación, desempeño financiero, elementos de la cultura organizacional</p>	<p>Destacan la planeación de la implementación, el desempeño (pasado-futuro), la funcionalidad, depender de técnicas de análisis de la información, la planeación de la asistencia de los trabajadores y la disposición del personal a comprometerse a implementarlas.</p>
Zazzali, Alexander, Shortell y Burns (2007)	<p>Cuestionario Servicios públicos</p> <p>Análisis de correlación y regresión lineal jerárquica.</p>	<p>Cultura organizacional, satisfacción laboral, desempeño, competitividad, capacidades organizacionales y toma de decisiones.</p>	<p>La cultura jerárquica se relacionó negativamente con la toma de decisiones, la competitividad y las capacidades financieras, la cultura racional de igual manera se asoció negativamente con la satisfacción del personal y la competencia de precios y la cultura de desarrollo no se asoció significativamente con ninguna de las medidas de satisfacción.</p>
Lovaš (2007)	<p>Cuestionario Servicios públicos</p> <p>Análisis de correlación.</p>	<p>Tipos de cultura organizacional, elementos de la competitividad y de la satisfacción laboral.</p>	<p>La satisfacción se relaciona positivamente con la orientación a las relaciones y los recursos humanos. Sin embargo, se relaciona negativamente a la orientación a los resultados y a la competitividad con los tipos de cultura organizacional.</p>
Zounta y Bekiaris (2009)	<p>Cuestionario Hotelera</p> <p>Análisis Descriptivo</p>	<p>VARIABLES relacionadas con las estrategias gerenciales de reducción de costos, satisfacción del uso de estas y la implementación de ellas.</p>	<p>Destaca que no existen diferencias significativas, sin embargo, se justifica ante la posibilidad de una mediación de elementos relacionados con la cultura organizacional.</p>
Chen, Cheung y Law (2012)	<p>Fuentes primarias Hotelera</p> <p>Metaanálisis de los estudios de cultura.</p>	<p>Basadas en los seis mayores grupos de cultura de acuerdo con Pizam's (1993)</p>	<p>Predomina la literatura en materia de cultura nacional, cultura organizacional y estudios comparativos transculturales, así como con diversos elementos de desarrollo/desempeño organizacional.</p>
Goula, Kefis, Stamouli, Pierrakos y Sarris (2014)	<p>Cuestionario Servicios públicos</p> <p>Análisis de correlación.</p>	<p>Tipos de cultura organizacional, elementos organizacionales, competitividad.</p>	<p>Existe un dominio de la cultura burocrática en la industria, mientras la cultura clan es la segunda en importancia, en tercer lugar, se encuentra la cultura ad-hoc y la menos deseable es la cultura mercado.</p>
Fotiadis, Vassiliadis y Piper (2014)	<p>Cuestionario Empresas con relación al turismo rural.</p>	<p>Efectividad organizacional, liderazgo, diversos elementos culturales y organizacionales.</p>	<p>Tanto el liderazgo local, como el apoyo por parte del gobierno, así como la capacidad de contar con personal habilidoso son los elementos que destacan con relación a la competitividad.</p>

Kokt Ramarumo (2015)	y	Análisis de correlación y A.F.E. Cuestionario Hotelera Análisis de correlación y A.F.E. y regresión lineal.	Tipos de cultura organizacional, agotamiento (<i>burnout</i>), estrés laboral, desempeño y competitividad.	Todos los tipos de cultura tienen un efecto negativo sobre el estrés laboral y el agotamiento, aunque el efecto es mayor con el tipo de cultura grupal y de desarrollo.
Zoghbi-Manrique-de-Lara Ting-Ding (2016)	y	Cuestionario Hotelera Ecuaciones estructurales	Tipos de cultura organizacional, confianza, conflicto interno, comportamientos orientados al cliente y comportamientos de servicio.	La cultura clan y adhocrática son las únicas que reducen el conflicto o que aumenten la confianza de manera significativa.
Mousavi, Jafari Hamidvand (2017)	y	Cuestionario Servicio privado Análisis de correlación y A.F.C.	Calidad del servicio, competitividad, elementos de la cultura organizacional.	La calidad de servicio en cierto grado se considera un factor que afecta a la competitividad.
Nazarian, Atkinson Foroudi (2017)	y	Cuestionario Hotelera Ecuaciones estructurales	Cultura organizacional, cultura nacional, desempeño organizacional.	La cultura nacional de los empleados influye a la cultura organizacional, misma que influye en el desempeño.
Calciolari, Prenestini Lega (2018)	y	Cuestionario Servicio privado Análisis de correlación,	Tipos de cultura organizacional, satisfacción laboral, desempeño organizacional.	Los tipos dominantes de cultura racional y jerárquica están asociados con un mayor nivel de competitividad en las organizaciones, al igual que con un mayor nivel de desempeño financiero.
Cengiz, Cengiz, Demirciftci y Cobanoglu (2018)		Cuestionario Hotelera y Restaurantera Ecuaciones estructurales	Importancia de reducción en costos, desempeño financiero, desempeño no financiero, variables que se relacionan con la cultura organizacional.	Existe una relación positiva entre las variables.
Simons, McLean Parks Tomlinson (2018)	y	Cuestionario Hotelera Ecuaciones estructurales	Desempeño financiero, Compromiso afectivo, cultura organizacional, rotación del personal, satisfacción del cliente, elementos de la justicia, confianza en superiores.	Alto nivel de relación entre variables, destacando la relación directa entre el comportamiento del gerente y la rentabilidad del negocio.

***Nota: Continuación de Tabla 31: "Literatura sobre la relación entre la competitividad y la cultura organizacional en el sector servicios". Elaboración propia en base a información recopilada.

Si bien es cierto que la relación entre la cultura organizacional y la competitividad puede darse por medio de la interacción entre diversos factores (internos y externos), son los externos los que han mayor influencia dentro de dicha relación (elementos inherentes al contexto en el que se desarrolle la organización) (Brettel *et*

al., 2015). Sin embargo, en esa misma investigación se concluye que aquellas empresas cuya orientación sea hacia el interior (políticas interiores) y cuyas practicas enfaticen el cambio y el desarrollo como detonantes de innovación, proactividad como elementos que minimicen la toma de riesgos tienen mayores posibilidades de mejorar su desempeño en ambas orientaciones (interna y externa).

Para que esto suceda, es necesario que el personal directivo realice una adecuada gestión del talento humano por medio del aprovechamiento de sus capacidades (intelectuales), de la capacitación y la motivación del personal, la calidad de vida de los miembros de la estructura organizacional, la capacidad de adaptabilidad a los cambios externos e internos de la organización (entre otras), y que solamente con el aprovechamiento de dichos elementos es como el talento humano puede ser capaz de contribuir con el desarrollo de la eficiencia de la organización, por ende un aumento en el desempeño individual y colectivo (Bernal y Vargas-Hernández, 2017).

Primeramente, un aspecto importante para poder abordar esta relación es la manera en la que dicha relación fue adaptándose al proceso de cambio (con la incursión de empresas a mercados globales, así como entornos altamente competitivos), donde poco a poco dicha relación se fue explorando por la comunidad científica, prueba de ello se evidencia en la investigación desarrollada por Rothwell (1977), donde se pone de manifiesto que factores como la innovación y el uso de tecnología de vanguardia eran elementos esenciales para el aumento de competitividad en la industria textil.

Otro elemento a considerar dentro de la relación entre la CO y la COMPE es que la primera puede ser identificada como parte de un proceso mental, en el que, por medio de suposiciones se generan bases para las actividades y para el trabajo que se desarrolla dentro de las organizaciones (Thomas y Pondy, 1977). Ante ello, es posible identificar que la CO cuenta con una vasta cantidad de aplicaciones, así como interpretaciones especiales para distintas situaciones y contextos (Smircich, 1983), puesto que permite que las empresas desarrollen elementos culturales inherentes a cada tipo de cultura y subcultura en la estructura organizacional, dándole los medios para poder diseminar aquellos elementos comunes y de interés (significados unificados), con el objetivo de satisfacer los requerimientos primordiales para cumplir con los objetivos y las metas que se fije la empresa.

Adicionalmente, otro elemento que permite que esta relación se pueda dar es la satisfacción del cliente, misma que puede ser considerada como una variable generadora de competitividad, en sus inicios, dicha variable se encontraba subestimada por las organizaciones, sin embargo, está comprobado que por medio de elementos como: (1) la confiabilidad, (2) la integridad del producto, (3) la disponibilidad del producto, (4) la rapidez, (5) calidad del producto, (6) la atención post venta, (7) la presencia local, (8) facilidades de pago, (9) debía de contar con atención especializada, es posible atender las exigencias de mercados competitivos, con ello, las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas y sobrevivir entornos hostiles y con grandes oportunidades (Marr, 1987).

En el caso particular del modelo de los valores en competencia o de los valores competitivos (CVF), la investigación desarrollada por Hartnell *et al.* (2011) observaban la relación de la tipología de la CO y la contrastaban (véase Tabla 32) con diversas manifestaciones culturales, con respecto de los criterios de efectividad que aportaban a la organización.

Tabla 32.

La relación entre los tipos de cultura y sus manifestaciones culturales en las empresas

TIPO	SUP (A)	CREENCIAS	VALORES	ARTEFACTOS (B)	CRITERIOS (C)
Clan	Afiliación humana	Las personas se comportan si ellas confían en, si son leales a, si se sienten que forman parte de la organización	Unión, afiliación, colaboración, confianza y apoyo.	Trabajo en equipo, participación, involucramiento por parte de los trabajadores y una comunicación abierta.	Satisfacción de los empleados y del compromiso.
Ad-hoc	Cambio	Las personas se comportan si ellas entienden la importancia y el impacto de la tarea.	Crecimiento, estimulación, variedad, autonomía y atención al detalle.	Toma de riesgos, creatividad y adaptabilidad.	Innovación.
Mercado	Logros	Las personas se comportan si ellas tienen claro los objetivos y son recompensados dependiendo sus logros.	Comunicación, competencia, competencia y logros.	Recopilación de información sobre los clientes y sobre la competencia, orientación a las metas/logros, planeación, orientación a las tareas, competitividad y agresividad o asertividad.	Incrementar la participación en el mercado, ganancias, producto y calidad y productividad.
Jerárquica	Estabilidad	Las personas se comportan si ellas tienen claridad en sus roles y sus procedimientos se definen por reglas y regulaciones.	Comunicación, rutina, formalización y consistencia.	Conformidad y predictibilidad.	Eficiencia, oportunidad y el correcto funcionamiento.

***Nota: Adaptacion de: “Los cuatro tipos de cultura en el marco de los valores en competencia [*The competing values framework’s four culture types*]”. Por: Hartnell *et al.* (2011) “La relación entre los tipos de cultura y sus manifestaciones culturales en las empresas”. (A) Suposiciones. (B) Comportamiento. (C) Criterios de efectividad.

Es precisamente en esa contextualización de la CO donde podemos observar cómo ha ido evolucionando este concepto a través de las décadas en la que se define a sí misma como un conjunto compuesto por: valores, creencias, suposiciones y símbolos, que marcan la pauta en la que las empresas llevan a cabo sus operaciones (Barney, 1986) y es precisamente esta capacidad la que permite a cada empresa tener una CO propia.

CAPÍTULO III

MARCO CONTEXTUAL



3 MARCO CONTEXTUAL DE LAS PYMES DE AGUASCALIENTES

El nivel económico en el que se establecen las Pymes de México se pueden clasificar en el nivel microeconómico de acuerdo con Porter (1993), en el que haciendo un análisis introspectivo sobre los objetivos trazados por el Gobierno Mexicano en los últimos años con relación a la atención que reciben las organizaciones, y poniendo especial atención para las denominadas micro, pequeñas y medianas empresas ha trazado un sinnúmero de objetivos encaminados al desarrollo y sostenibilidad de las empresas. En este nivel económico, se puede definir a la competitividad, como la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios, así como de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar sus utilidades (Hernández, 2000).

Es por ello, por lo que se desarrolla la necesidad de establecer nuevas estrategias que les permitan a las empresas ser consideradas como competitivas y que estas puedan ser capaces de mantener presencia en un mercado que se encuentra en constante evolución, ante este reto, es necesario que se pueda considerar que estas estrategias se deriven desde la perspectiva de la cultura organizacional como un detonante para aumentar a la competitividad y con ello las empresas se vean favorecidas para que puedan generar algún tipo de ventaja competitiva y se les permita participar de una forma más activa en el mercado objetivo.

A finales de junio del 2009 se publicó en el Diario Oficial Mexicano [D.O.F.], el acuerdo en el que se establece la estratificación de las empresas (véase Tabla 33) (Diario Oficial de la Federación, 2009). En él, se determinó que unidades económicas podrían clasificarse por, (1) la cantidad de trabajadores que laboran dentro de la organización, y (2) por el monto de las ventas anuales. Según datos del INEGI (2016), del total de empresas existentes en el país durante el año 2014, el 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total, seguidas por las empresas pequeñas que representan el 2.0% y el 13.5% y las medianas con el 0.4% y el 11.1%, respectivamente.

*Tabla 33.
Estratificación de las Empresas en México*

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 Hasta 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	93
	Industria y Servicios.	Desde 11 Hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 Hasta 100	Desde \$100.01 Hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 Hasta 100		
	Industria	Desde 51 Hasta 250	Desde \$100.01 Hasta \$250	250

***Nota: Continuación Tabla 33. Estratificación de las Empresas en México. Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%. Adaptado de “Acuerdo por la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Publicación del 30 de junio 2009. Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], Tercera Sección “Secretaría de Economía”.

Partiendo de la necesidad de apoyar a estas empresas se determinó la realización de una investigación que permitiera conocer cuál es la relación entre los constructos seleccionados, en la cual es indispensable brindar una conceptualización de la situación económica, así como la competitividad de las unidades económicas del subsector de las empresas turísticas del estado de Aguascalientes. Haciendo referencia a lo señalado por Unger (2017) donde se indica que es necesario considerar algunos de los aspectos que pudieran ser considerados como de mayor relevancia en función del producto interno bruto [PIB], aspectos como; la productividad, el empleo, los salarios y otros factores de la industria y tecnología del estado, deberán ser considerados dentro del desarrollo del contexto a estudiar, para que se puedan sentar las bases de la competitividad en los sectores económicos objetivos del contexto.

Por lo que es importante realizar un análisis introspectivo del contexto partiendo del panorama económico de la República Mexicana, sin pasar por alto las regiones geográficas de relevancia para esta investigación hasta llegar al panorama en particular del objeto de estudio. Asimismo, es necesario hacer mención de las actividades que representan un buen porcentaje del total de las actividades económicas de la República Mexicana y que se desarrollan en el mercado de productos y servicios, sectores como el de las actividades de origen comerciable, y que dominan las actividades del mercado de productos, mismos que representan la competencia en mercados nacionales e internacionales, así como las actividades de los servicios y comercios, en la que realizan sus actividades con especial atención de las necesidades del mercado y de la población objetivo (Unger *et al.*, 2014).

3.1 Panorama económico de la República Mexicana

De acuerdo con el catálogo (INEGI, 2007a), existen dos niveles de agrupación para categorizar a las unidades económicas, el primer lugar coincide con los utilizados por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte [SCIAN] (INEGI, 2007b) con un total de 20 grupos, mientras que el segundo grupo se agrupa en función de las actividades de la empresa. Por otra parte, el sistema de clasificación para actividades económicas realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, de conformidad con la clasificación de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas [DENUE] (INEGI, 2018b) se integran un total de 20 grupos (véase tabla 34, 35 y 36), mismas que se integran a diversas subcategorías, en donde se agrupan aquellas empresas cuyas actividades sean comunes o que presenten similitudes .

Tabla 34.

Clasificación de unidades económicas según DENUE “Manufactura”.

INDUSTRIA MANUFACTURERA

- Industria alimentaria.
 - Industria de las bebidas y del tabaco.
 - Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles.
 - Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir.
 - Fabricación de prendas de vestir.
 - Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos
 - Industria de la madera.
 - Industria del papel.
 - Impresión e industrias conexas.
-

-
- Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón.
 - Industria química.
 - Industria del plástico y del hule.
 - Fabricación de productos a base de minerales no metálicos.
 - Industrias metálicas básicas.
 - Fabricación de productos metálicos.
 - Fabricación de maquinaria y equipo.
 - Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos.
 - Fabricación de accesorios, aparatos electrónicos y equipo de generación de energía eléctrica.
 - Fabricación de equipo de transporte.
 - Fabricación de muebles, colchones y persianas.
 - Otras industrias manufactureras.
-

***Nota: Continuación Tabla 34. Clasificación de unidades económicas según DENU "Manufactura". Elaboración propia en base a la información recopilada.

Tabla 35.

Clasificación de unidades económicas según DENU "Comercio".¹⁵

COMERCIO AL POR MAYOR
<ul style="list-style-type: none">• Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.• Comercio al por mayor de productos textiles y calzado.• Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, de perfumería, artículos para el esparcimiento, electrodomésticos menores y aparatos de línea blanca.• Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y forestales, para la industria, y materiales de desecho.• Comercio al por mayor de maquinaria, equipo y mobiliario para actividades agropecuarias, industriales, de servicios y comerciales, y de otra maquinaria y de equipo de uso general.• Comercio al por mayor de camiones y de partes y de refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones.• Intermediación de comercio al por mayor.
COMERCIO AL POR MENOR
<ul style="list-style-type: none">• Comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco.• Comercio al por menor en tiendas de autoservicio y departamentales.• Comercio al por menor de productos textiles, bisutería, accesorios de vestir y calzado.• Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud.• Comercio al por menor de artículos de papelería, para el esparcimiento y otros artículos de uso personal.• Comercio al por menor de enseres domésticos, computadoras, artículos para la decoración de interiores y artículos usados.• Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios.• Comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes.• Comercio al por menor exclusivamente a través de internet, y catálogos impresos, televisión y similares.

***Nota: Clasificación de unidades económicas según DENU "Comercio". Elaboración propia en base a la información recopilada.

¹⁵ Clasificación extraída y adaptada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENU, 2018), en la que se hace referencia a los códigos que recibe cada uno de los sectores económicos integrados en el segundo nivel de actividades económicas.

Tabla 36.

Clasificación de unidades económicas según DENUÉ “Servicios”.¹⁶**SECTOR SERVICIOS**

- Servicios Financieros y de Seguros.
- Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
- Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.
- Servicios educativos.
- Servicios de salud y de asistencia social.
- Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.
- Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas.

*****Nota: Clasificación de unidades económicas según DENUÉ “Servicios”. Elaboración propia en base a la información recopilada.**

Para fines de la presente investigación, se pretende prestar especial atención al sector de los servicios, focalizando de manera particular al subsector de las empresas turísticas, lo anterior se justifica a que dicho subsector ha presentado un especial crecimiento en los últimos años derivado del crecimiento exponencial que ha presentado el sector manufacturero del estado, basta con observar uno de los principales indicadores de desarrollo “Producto Interno Bruto” [P.I.B.] por parte de los sectores económicos para observar como la trayectoria del sector servicios ha ido de la mano con el sector manufacturero.

Por ello, en el portal del Banco de México [Banxico] se conceptualiza al producto interno bruto [PIB] (Banxico, 2018), donde se lee:

[...] “el PIB es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio)”.

Para la República Mexicana el PIB ha tenido un panorama histórico alentador, esto por el crecimiento que ha tenido a lo largo del tiempo (ver Figura 18) posicionándose al 01/04/2017 por un total de 14,589,819.3 Mdp.

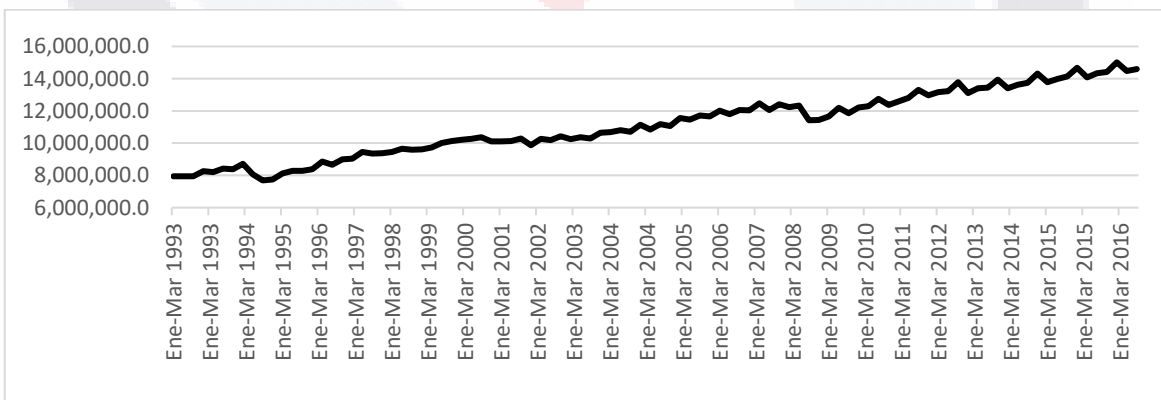


Figura 18. Histórico del Producto Interno Bruto de México a precios de mercado (mdp). Adaptado de “PIB Nacional”. Por: Banxico (2018). Consultada el 14/04/2018.

¹⁶ Clasificación extraída y adaptada del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUÉ, 2018), en la que se hace referencia a los códigos que recibe cada uno de los sectores económicos integrados en el segundo nivel de actividades económicas.

De esta manera se posiciona a México dentro de las primeras veinte economías (véase Figura 19)¹⁷ en la escala global. Dentro de las actividades económicas predominantes del país, destaca la industria manufacturera, servicios y comercio mismas que dependiendo la entidad federativa tienen valores distintos.

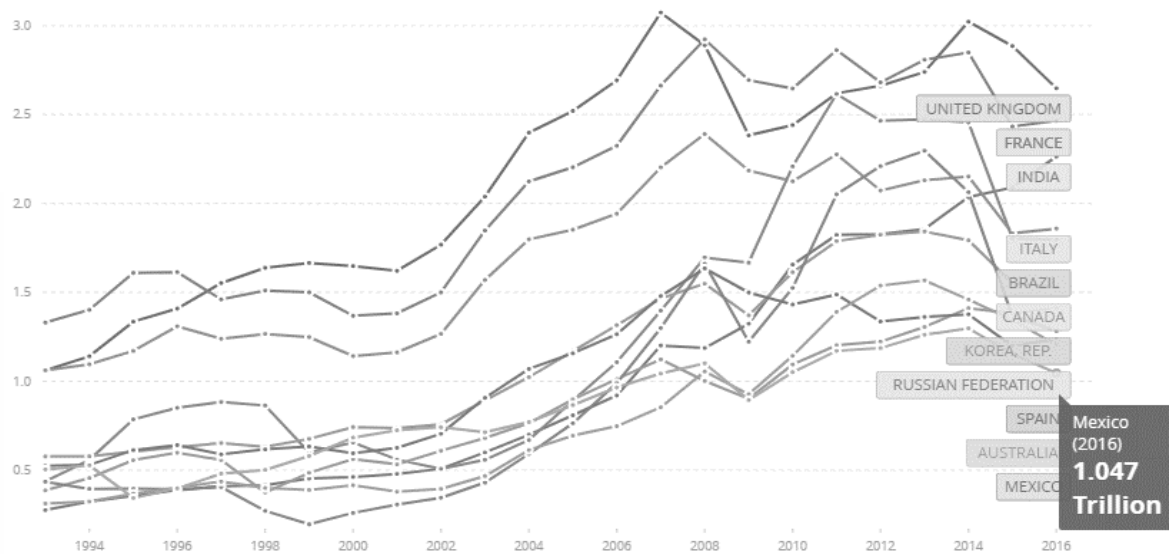


Figura 19. Producto Interno Bruto [Gross Domestic Product] [P.I.B.] - (G.D.P.) Mundial. Adaptado de G.D.P. (current US\$) (en USD). Por: El Grupo del Banco Mundial [World Bank Group] (2018).

Se concibe al PIB como un indicador primordial para la medición de la riqueza de un país, en el que se compone de los valores de la producción de bienes y servicios, expresados en términos monetarios, dentro de los límites de una entidad, en un periodo determinado (Rojas, Becerra y Delgado, 2014)

Con base en lo anterior nace la necesidad de poder contextualizar en que niveles se encuentran las actividades económicas en México, si bien es cierto que los sectores económicos de las organizaciones se encuentran divididas en tres niveles (primario, secundario y terciario) las principales actividades económicas del país (con mayor valor para el PIB) se encuentran concentradas en la secundaria y terciaria, por lo que es importante identificar dichos valores.

Para el caso del valor que representa la actividad económica del sector secundario (mdp) (véase Figura 20), situando en el segundo trimestre del año 2017 un total de 4,627,780 mdp. Del que se puede señalar, que, si bien se encuentra dentro del histórico como uno de los mejores momentos en comparación con distintos periodos similares en diferentes años, es necesario identificar por que el crecimiento que ha tenido a lo largo del tiempo ha sido marginal.

¹⁷ Para fines estéticos y de representación se decidió eliminar de la gráfica a las primeras economías globales (USA, China, Japón y Alemania), debido a que hubieran mermado el comparativo por sus altos valores.

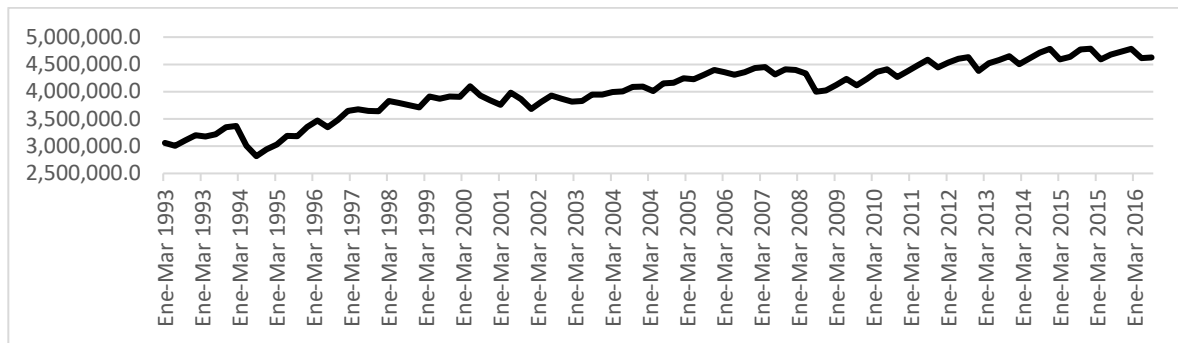


Figura 20. Histórico del valor total (PIB) de las actividades económicas secundarias. Adaptado de “Actividades secundarias (Millones de Pesos). Por: Banxico (2018). Serie actualizada a Abr-Jun 2017, Trimestral, Millones de Pesos, Flujos Constantes, Base 2008=100.

Por otro lado, se observa el total del valor representado por la actividad económica terciaria (véase Figura 21), situando en el segundo trimestre del año 2017 un total de 9,042,030.6 mdp. Del que se observa que la actividad terciaria supera casi por el doble del valor total a la actividad secundaria, así mismo se observa que dicha actividad se encuentra en su mejor momento en el histórico con respecto a los mismos periodos en distintos años. Por lo que nace la inquietud de analizar cuál es el comportamiento que ha tenido dicha actividad económica, así como las estrategias y metodología que han aplicado los sectores de esta actividad para determinar qué es lo que causa que siga creciendo de manera constante.

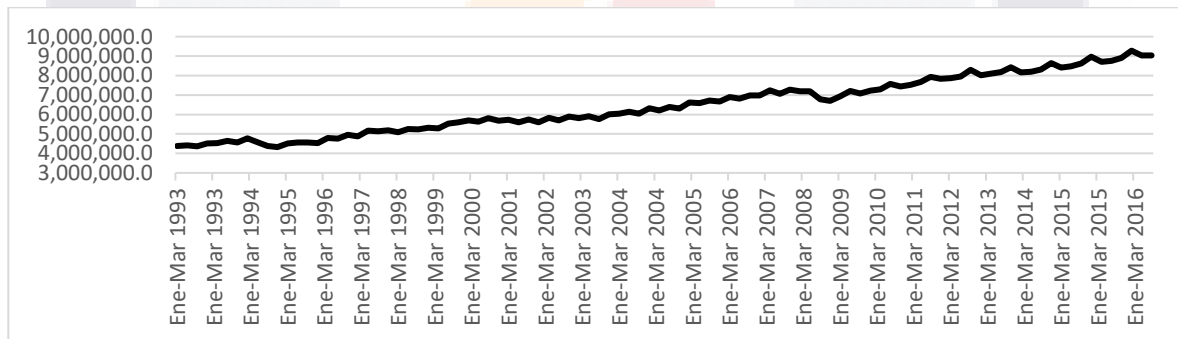


Figura 21. Histórico del valor total (PIB) de las actividades económicas terciarias. Adaptado de “Actividades terciarias (Millones de Pesos). Por: Banxico (2018). Serie actualizada a Abr-Jun 2017, Trimestral, Millones de Pesos, Flujos Constantes, Base 2008=100.

Si bien es importante recalcar que estos sectores incluyen todo tipo de organizaciones sin importar tamaño, ingresos, ventas anuales, etc. Por ello, es de interés desglosar las dimensiones de las actividades económicas por sector, tamaño, etc. Así como el analizar los componentes sustanciales de la económica mexicana.

3.2 Antecedentes de las investigaciones en el contexto de Aguascalientes.

Si bien, esta necesidad de atención hacia las Pymes y Mi Pymes se ha visto reflejada en la creación de conocimiento tratando de comprender cuál es la importancia de estas empresas y lo que representan en los contextos en los que se desenvuelven (Saavedra y Hernández, 2008), donde ha quedado de manifiesto desde hace ya tiempo que la importancia de este tipo de organizaciones no solo queda representada por la generación de empleos (Vázquez y Arredondo, 2014), sino que también es considerada como la mayoría de la conformación

empresarial, así como la mayoría en la distribución sectorial de las organizaciones, y una importante fuente económica para el contexto en el que realice sus operaciones.

Precisamente porque las Pymes son consideradas como generadoras de empleo (*Ibid.*), es que nace esta necesidad por desarrollar cambios estratégicos, que les permita a las organizaciones poder mantenerse competitivas. Mediante estos cambios es como las organizaciones deben de comenzar a voltear hacia un sector olvidado, el de los recursos humanos (Robbins y Judge, 2013), por lo que es necesario que tanto los investigadores como los elementos directivos de las empresas, comiencen a voltear hacia los factores de la cultura organizacional y los utilicen como generadores de competitividad, para que de esta manera las empresas puedan ser más competitivas y tengan presencia dentro del mercado.

Partiendo de esta necesidad, algunos autores desde hace tiempo han comenzado a desarrollar investigaciones sobre la relación que presenta la cultura organizacional con la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011; Escamilla, 2013; Castro *et al.*, 2016) lo que ha generado que la relación entre la cultura organizacional y la competitividad sea cuestionada y puesta a prueba en distintos contextos, incluyendo acercamientos de carácter cualitativo (Hofstede *et al.*, 1990).

Se destaca la apreciación por la región geográfica del bajío, misma que fue explorada con relación a la importancia económica que representa, así como su atractivo para atraer inversión, con respecto a ello, la investigación (Unger *et al.*, 2014) misma que concentra el análisis con relación a los seis ejes carreteros que delimitan la actividad económica del bajío, en la misma investigación se limita a analizar a los estados de Guadalajara, Querétaro, León, San Luis Potosí, Aguascalientes y Zacatecas, para analizar un total de sesenta y un municipios, el autor concluye en destacar la actividad económica predominante “la industria manufacturera”, misma que al momento de la investigación representaba el casi la mitad del valor agregado de la región, así como la alta correlación entre las empresas que tengan alta especialización en la industria y los estados con mayor índice de desarrollo económico.

De la misma manera, otra investigación realizada por (Unger, 2017) en la que desarrolla un estudio comparativo entre las entidades federativas, por la que compara la competitividad económica de las entidades federativas de la república mexicana, en la que toma por referencia 81 actividades económicas que representan más del 96% del valor total del producto nacional bruto, considerando las variables de productividad laboral y salarios. En la que se encontró que estados de Nuevo León, Ciudad de México, Querétaro, estado de México, Jalisco y otros estados de la frontera, así como Guanajuato san Luis potosí son las ciudades que muestran mayor diversidad y que tienen mayores niveles con relación a los salarios y la productividad, de la misma manera el autor concluye que por simple acción del tiempo no garantiza convergencia entre las variables, con la salvedad de los estados del bajío Guanajuato y San Luis potosí.

Algunos autores, en su intento por comprender a la cultura organizacional han desarrollado enlaces entre diversas variables, como el caso de la cultura organizacional y su relación con la gestión del talento humano

(Bernal y Vargas-Hernández, 2017), o la relación con el desempeño de la organización (Wilkins y Ouchi, 1983), así también comparativos como el efecto del emprendimiento en empresas familiares vs no familiares (Zahra *et al.*, 2004), incluyendo a la relación con la tecnología, la innovación, entre otras variables (Alvarado y Pumisacho, 2015; Brettel *et al.*, 2015; Córdoba-Castrillón, 2015; Sánchez-Gutiérrez *et al.*, 2016; Chitsazan *et al.*, 2017).

Esta misma necesidad, incluso ha generado inquietudes dentro de los investigadores hacia la manera en la que estos constructos son medidos (Hernández *et al.*, 2008), así como con la evolución que han tenido estos constructos con el pasar del tiempo (Cújar *et al.*, 2013) y la manera en la que se adaptan a las necesidades cambiantes del mercado a sus distintas aplicaciones en varios contextos.

En los últimos años se ha encontrado un interés notable por la investigación sobre la cultura organizacional (Escamilla, 2013; Villarreal *et al.*, 2014; Vivanco, 2014; Bernal y Vargas-Hernández, 2017) y la competitividad (Aragón y Rubio, 2009; Estrada *et al.*, 2009; Flores y González, 2009; Martínez-Navarrete y Sánchez-Hernández, 2014; Vázquez y Arredondo, 2014) en el contexto general mexicano. Sin embargo, es necesario profundizar dentro de la región de Aguascalientes, por lo tanto, es imperante que los investigadores puedan desarrollar metodologías, herramientas y estrategias adecuadas que permitan brindar contexto sobre la región que desean investigar en la relación a los factores de la cultura organizacional y su incidencia en la competitividad.

Desde hace tiempo, se ha desarrollado de manera notable el sector empresarial e industrial a lo largo de la región de Aguascalientes, en la que Unger *et al.* (2014) indican que esto se debe al crecimiento que ha presentado la industria manufacturera dentro de la región, misma que representa casi la mitad del valor agregado de la región, en la que los mismos autores, delimitan el Bajío mexicano a los estados de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas. Mientras que el Consejo Nacional para prevenir la Discriminación [CONAPRED] contextualiza al Bajío de acuerdo con los estados de Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro (CONAPRED, 2012).

3.3 Panorama económico-social temporal dentro de la región de Aguascalientes

El estado de Aguascalientes (Ags.) es una de las treinta y dos entidades federativas que componen a los estados unidos mexicanos, cuenta con un total aproximado de 1,312,544 habitantes¹⁸, de los cuales 640,091 son Hombres y 672,453 son mujeres. El estado colinda al norte con el estado de Zacatecas y al sur con el estado de Jalisco se encuentra ubicada en el centro del país, en la región geográfica del Bajío mexicano misma que ha quedado sujeta a una confusión sobre la cantidad y cuáles son los estados que conforman esta región, de acuerdo con Unger *et al.* (2014) se puede contextualizar al bajío por las ciudades de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco,

¹⁸ Información al 15 de marzo del 2015. INEGI. Adaptada de "Marco Geoestadístico, junio 2016" por Dirección General de Estadísticas Sociodemográficas [INEGI]. Encuesta Intercensal 2015. Recuperado desde: www.inegi.org.mx (03 de febrero de 2016).

Michoacán, Querétaro, San Luis potosí y Zacatecas. Es importante señalar que; El estado de Aguascalientes representa el 0.3% de la superficie del país. Sin embargo, se sitúa dentro de las primeras economías estatales de la República Mexicana¹⁹.

La principal concentración de habitantes se localiza en el área conurbada de la Capital y zona metropolitana, de acuerdo con el INEGI (2017) se desglosa el grueso de la población de 15 y más años por sexo y nivel de instrucción (véase Figura 22).

Sexo Nivel de instrucción	Total	Población económicamente activa		Población no económicamente activa	
		Ocupada	Desocupada	Disponible	No disponible
Medio superior y superior	327 820	219 988	7 684	10 704	89 444
No especificado	1 293	915	0	0	378
Hombres	450 379	332 324	12 171	11 752	94 132
Primaria incompleta	43 670	26 598	648	1 839	14 585
Primaria completa	83 645	58 644	1 602	2 096	21 303
Secundaria completa	160 421	119 397	5 387	3 752	31 885
Medio superior y superior	162 236	127 278	4 534	4 065	26 359
No especificado	407	407	0	0	0
Mujeres	508 534	208 978	6 994	21 704	270 858
Primaria incompleta	49 155	10 651	0	2 386	36 118
Primaria completa	91 688	27 173	620	4 635	59 260
Secundaria completa	201 221	77 936	3 224	8 044	112 017
Medio superior y superior	165 584	92 710	3 150	6 639	63 085
No especificado	886	508	0	0	378
Abril a junio					
Total	962 395	550 320	23 873	43 524	344 678
Primaria incompleta	90 822	38 046	761	7 290	44 725
Primaria completa	173 659	85 362	2 257	7 977	78 063
Secundaria completa	365 223	202 018	9 834	16 657	136 714
Medio superior y superior	331 793	224 366	11 021	11 600	84 806
No especificado	898	528	0	0	370

Figura 22. Segmentación de la P.E.A. del estado de Aguascalientes²⁰. Adaptado de “Población de 15 y más años por sexo y nivel de instrucción según condición de actividad económica”. Por: INEGI (2017: 251-253).

Si se toma en cuenta que las Pymes pueden integrar hasta 250 trabajadores, las cifras indican que existe potencial para generar nuevas empresas. Además, al ser sectores secundarios y terciarios exigen algún nivel de preparación educativa previa para que el trabajador pueda desarrollarse de manera eficiente en ciertas áreas de

¹⁹ INEGI. *Panorama sociodemográfico de México*. 2015. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825078065> (24 de mayo de 2017).

²⁰ Población Económicamente Activa. Actualizada al Trimestres enero a marzo y abril a junio de 2017.

especialización. Para el segundo trimestre habla de un aumento en las cifras, lo cual podría ser explicado por la estacionalidad.

De lo anterior salta la interrogante sobre ¿En qué sector económico se encuentra el grueso de la población laborando? (Véase Figura 23), analizando donde se encuentra laborando la PEA dentro del estado permitiría ampliar la visión del investigador sobre el panorama económico-social del estado, tomando la referencia sobre el párrafo pasado se vuelve imperante conocer la ubicación de la población dentro de los sectores económicos del estado.

Indicador	Total		Hombres		Mujeres	
	Enero a marzo	Abril a junio	Enero a marzo	Abril a junio	Enero a marzo	Abril a junio
Empleadores	30 232	30 773	23 114	23 326	7 118	7 447
Trabajadores por cuenta propia	77 498	76 656	47 731	45 501	29 767	31 155
Trabajadores no remunerados	12 562	17 406	3 891	4 970	8 671	12 436
Terciario	336 144	342 691	173 167	174 122	162 977	168 569
Comercio	99 899	102 236	52 663	52 483	47 236	49 753
Restaurantes y servicios de alojamiento	39 256	44 142	16 478	17 123	22 778	27 019
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	24 278	23 742	21 447	20 786	2 831	2 956
Servicios profesionales, financieros y corporativos	40 941	42 796	23 517	23 855	17 424	18 941
Servicios sociales	51 542	52 708	17 879	18 818	33 663	33 890
Servicios diversos	51 120	49 158	23 437	23 610	27 683	25 548
Gobierno y organismos internacionales	29 108	27 909	17 746	17 447	11 362	10 462
No especificado	1 104	1 270	858	925	246	345

Figura 23. Relación de la PEA por sector económico en el estado de Aguascalientes²¹. Adaptado de “Indicadores estratégicos de ocupación y empleo según sexo”. Por: INEGI (2017: 255-256).

Destacando la participación del sector secundario y Terciario. Mismo que abarca más de la mitad de los sectores económicos del estado de Aguascalientes. De acuerdo con el DENU (INEGI, 2018a) en Aguascalientes existen un total de 5215 unidades económicas dedicadas a algún tipo de actividad relacionada con la manufactura, mientras que de manera conjunta, las actividades dedicadas al comercio, bien sea al por mayor o al por menor, representan un total de 24111 unidades económicas para Aguascalientes, por ultimo para

²¹ Población Económicamente Activa. Actualizada al Trimestres enero a marzo y abril a junio de 2017

el sector que tengan alguna relación con los servicios dentro de Aguascalientes representa un total de 26310 unidades económicas.

Al tener en consideración a las unidades económicas es necesario destacar la relación entre cada uno de los tipos de empresas (considerando el tamaño) tomando como referencia el total de la población ocupada del estado de Aguascalientes (véase Figura 24).

Indicador	Total		Hombres		Mujeres	
	Enero a marzo	Abril a junio	Enero a marzo	Abril a junio	Enero a marzo	Abril a junio
Población ocupada por ámbito de la unidad económica	541 302	550 320	332 324	334 725	208 978	215 595
Ámbito agropecuario	25 808	25 992	23 316	23 986	2 492	2 006
Ámbito no agropecuario	409 378	420 872	238 049	243 751	171 329	177 121
Micronegocios	179 682	186 683	113 715	111 569	65 967	75 114
Sin establecimiento	83 275	85 667	58 832	58 078	24 443	27 589
Con establecimiento	96 407	101 016	54 883	53 491	41 524	47 525
Pequeños establecimientos	65 269	73 925	34 179	39 796	31 090	34 129
Medianos establecimientos	36 333	34 362	22 571	21 878	13 762	12 484
Grandes establecimientos	79 153	78 996	48 354	51 084	30 799	27 912
Gobierno	29 108	27 909	17 746	17 447	11 362	10 462
Otros	19 833	18 997	1 484	1 977	18 349	17 020
No especificado	106 116	103 456	70 959	66 988	35 157	36 468

Figura 24. Relación de la Población Ocupada por tamaño de la empresa²². Adaptado de “Indicadores estratégicos de ocupación y empleo según sexo”. Por: INEGI (2017: 255-256).

Destacando la participación del personal ocupado en las Mi Pymes del estado de Aguascalientes con relación a los sectores manufacturero, comercio (al por mayor y al por menor) y al sector servicios, mismos que a su vez representan más de la mitad de la población ocupada con relación al ámbito no agropecuario. Si bien se conoce que el grueso de la PEA se encuentra concentrado en la mancha conurbada del estado rodeando a la capital es necesario identificar de manea específica en que municipio y en qué tipo de actividad económica se encuentra desempeñando labor la población del estado (véase Figura 25).

²² Información Actualizada al Trimestres enero a marzo y abril a junio de 2017.

Municipio	Total	División ocupacional a/ (Porcentaje)				
		Funcionarios, profesionistas, técnicos y administrativos b/	Trabajadores agropecuarios	Trabajadores en la industria c/	Comerciantes y trabajadores en servicios diversos d/	No especificado
Estado	519 719	30.55	4.12	26.83	37.98	0.53
Aguascalientes	367 528	34.80	1.38	24.38	39.00	0.44
Asientos	13 108	12.47	21.62	36.17	28.72	1.02
Calvillo	19 352	14.54	22.31	27.50	35.08	0.57
Cosío	4 627	14.65	16.36	39.36	28.51	1.12
El Llano	5 865	13.09	17.44	37.61	30.72	1.13
Jesús María	49 795	25.98	4.29	29.35	39.66	0.72
Pabellón de Arteaga	16 205	23.34	8.49	34.77	32.82	0.59
Rincón de Romos	17 108	20.24	9.93	34.83	34.17	0.83
San Francisco de los Romo	17 077	19.98	5.59	37.85	35.95	0.63
San José de Gracia	2 820	18.83	8.97	30.14	40.74	1.31
Tepezalá	6 234	13.60	15.37	35.88	34.92	0.22

Figura 25. División Porcentual de la Población Ocupada por sector en los municipios de Aguascalientes²³. Adaptado de “Población ocupada por municipio y su distribución porcentual según división ocupacional”. Por: INEGI (2017: 261-262).

De la presente se puede observar que los números hacen relación, y es que comparando los valores sobre el nivel de estudios de la población independientemente del sexo del individuo se muestra una relación directa en el grueso de los sectores económicos se encuentran entre el segundo y el tercer sector económico. Representando a la mayoría del total de la PO por municipio y la misma que se traduce en el porcentaje de la PO que trabaja en el estado de Aguascalientes según el sector económico de la empresa en la que labora (véase Figura 26).

²³ Información actualizada al 15 de marzo del 2015.

Municipio	Total	Sector de actividad económica (Porcentaje)				No especificado
		Primario a/	Secundario b/	Comercio	Servicios c/	
Estado	519 719	5.24	31.55	18.25	44.25	0.71
Aguascalientes	367 528	1.88	28.89	19.61	48.99	0.64
Asientos	13 108	26.56	41.85	10.78	19.64	1.16
Calvillo	19 352	24.80	30.39	15.57	28.54	0.69
Cosío	4 627	20.45	45.56	9.75	23.25	0.99
El Llano	5 865	20.92	39.90	10.72	27.23	1.23
Jesús María	49 795	5.65	35.94	18.20	39.22	1.00
Pabellón de Arteaga	16 205	11.64	39.52	11.85	36.34	0.65
Rincón de Romos	17 108	13.54	40.41	13.62	31.60	0.83
San Francisco de los Romo	17 077	7.13	42.72	17.51	31.91	0.73
San José de Gracia	2 820	11.74	34.29	9.40	43.23	1.35
Tepezalá	6 234	20.85	40.41	11.15	26.95	0.64

Figura 26. Porcentaje de la PO por sector económico en el estado de Aguascalientes. Adaptado de: “Población ocupada por municipio y su distribución porcentual según sector de actividad económica”. Por: INEGI (2017: 262-263).

Destacando que el total de la actividad de los sectores económicos se encuentran distribuidas en los municipios de Aguascalientes, Jesús María, Calvillo en donde se concentra la mayoría del total de los sectores económicos, sin embargo, para fines prácticos de la investigación, así como de las posibles limitaciones en cuestión de recursos la presente investigación concentra sus esfuerzos únicamente al Municipio de Aguascalientes, para lo cual se hace evidente la necesidad de identificar qué características son las que presentan dichas empresas, así como el ambiente en el cual se desarrollan las empresas turísticas de Aguascalientes.

3.4 Panorama de las unidades económicas del sector turístico de Aguascalientes

De manera específica en el contexto de las empresas turísticas de Aguascalientes, la Secretaria de Turismo²⁴ es la dependencia cuyas funciones incluyen la coordinación y regulación del Registro Nacional de Turismo²⁵ [R.G.T.], que incluso ante la publicación en el Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], (D.O.F., 2016) de la que se destaca la obligatoriedad a todas aquellas empresas cuya actividad se pueda relacionar a la prestación de servicios turísticos al R.G.T., misma publicación que los identifica como [...] “La(s) persona(s) física(s) o moral(es) que ofrezca(n), proporcione(n), o contrate(n) con el turista, la prestación de los servicios a que se refiere la Ley y el Reglamento”...

²⁴ Conocida como [SECTUR] a nivel federal.

²⁵ Considerado como el instrumento/catálogo de información donde se deben de encontrar aquellos prestadores de servicios turísticos para poder operar en el país de conformidad con lo establecido por la ley (D.O.F., 2016).

En el blog del gobierno del estado, la **Secretaría** de Turismo [SECTUR], SECTUR (2016) se señala que:

[...] El Registro Nacional de Turismo, es el catálogo público de prestadores de servicios turísticos en el país, el cual constituye el mecanismo por el que el Ejecutivo Federal, los Estados y Municipios, podrán contar con información sobre los prestadores de servicios turísticos a nivel nacional, con objeto de conocer mejor el mercado turístico y establecer comunicación con las empresas cuando se requiera....

En el caso particular de la presente investigación, al momento de la consulta en la base de datos, los tipos de establecimientos que se encuentran adscritos son: (1) Agencias de viajes, (2) Alimentos y Bebidas, (3) Operadoras de Buceo, (4) Embarcación de Servicios Turísticos, (5) Hospedaje, (6) Operadora de Marina, (7) Transportadoras terrestres y (8) Otros (SECTUR, 2016a).

Adicionalmente el apartado correspondiente a Otros (8), integra a las siguientes unidades económicas:

- Agencias de Viajes.
- Agencia integradora de servicios.
- Alimentos y bebidas.
- Arrendadora de autos.
- Balnearios y/o parques acuáticos.
- Campos de golf.
- Guardavida/salvavidas.
- Guía de turistas.
- Hospedaje.
- Operadora de aventura/naturaleza.
- Operadora de buceo.
- Operadora de marina turística.
- Parque temático.
- Spa.
- Tiempos compartidos.
- Tour operador.
- Transportadora turística.
- Vuelo en globo aerostático.

Información relevante correspondiente a las unidades económicas (empresas) se abordan en el apartado correspondiente al desarrollo metodológico de la presente investigación en el que se analizan con mayor profundidad los análisis pertinentes a la delimitación de la población y selección de la muestra, así como a la identificación de los objetos de estudio.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA



4 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Metodología del Estudio

El presente capítulo de la investigación está realizado con la finalidad de presentar los aspectos metodológicos del estudio. Comprendiendo de manera breve una recapitulación de los objetivos del estudio, así como la descripción del diseño de investigación que se tomará en cuenta para la investigación. A su vez, se describe la muestra, el procedimiento de recolección de datos, las variables que se consideran, así como la manera en la que serán medidas, posteriormente se realizará un análisis de los resultados obtenidos para contrastar las hipótesis propuestas.

Es preciso indicar que los apartados contenidos dentro de este capítulo esbozan información concreta y pertinente para el análisis metodológico dentro de la investigación, a partir de las cuales se desarrollan las conclusiones sobre el desarrollo mismo de la investigación. Dicho análisis y desarrollo metodológico fueron posibles gracias al seguimiento de guías metodológicas probadas como elemento de calidad para el ajuste del presente estudio.

4.2 Presentación del proceso metodológico de la investigación

En el proceso del desarrollo del conocimiento en las distintas áreas de la ciencia es necesario que se realice una investigación bajo el estricto rigor del proceso metodológico. Este método implica la observación, análisis, predicción de algún fenómeno, mismo que comúnmente suele asociarse con la resolución de problemáticas que pueden ir desde lo general a lo específico en el contexto en el que se observen, sin embargo, tal como lo indica Kerlinger, 1975 citado en Hernández, Fernández-Collado y Baptista (2006: 15) se puede definir a la investigación científica como [...] un tipo de investigación; *“sistemática, controlada, empírica, y crítica, de proposiciones hipotéticas sobre las presuntas relaciones entre fenómenos naturales”*.

Este tipo de investigación no es dejada a la casualidad, ni a los prejuicios personales, sino que esta investigación debe ser realizada con el más estricto apego al método, mismo que significa que sus bases se centran en fenómenos observables que se encuentran presentes en la realidad y debe ser juzgada en apego total a la objetividad de forma cuidadosa y precavida (*Ibid.*). Para brindar una mejor comprensión sobre el presente capítulo se desglosa de forma general un bosquejo (véase Figura 27) de en términos metodológicos de lo que representa la justificación del armado metodológico, que posteriormente será usado para contrastar las hipótesis presentadas a lo largo del presente documento y desarrolladas de forma más concreta en el presente capítulo.

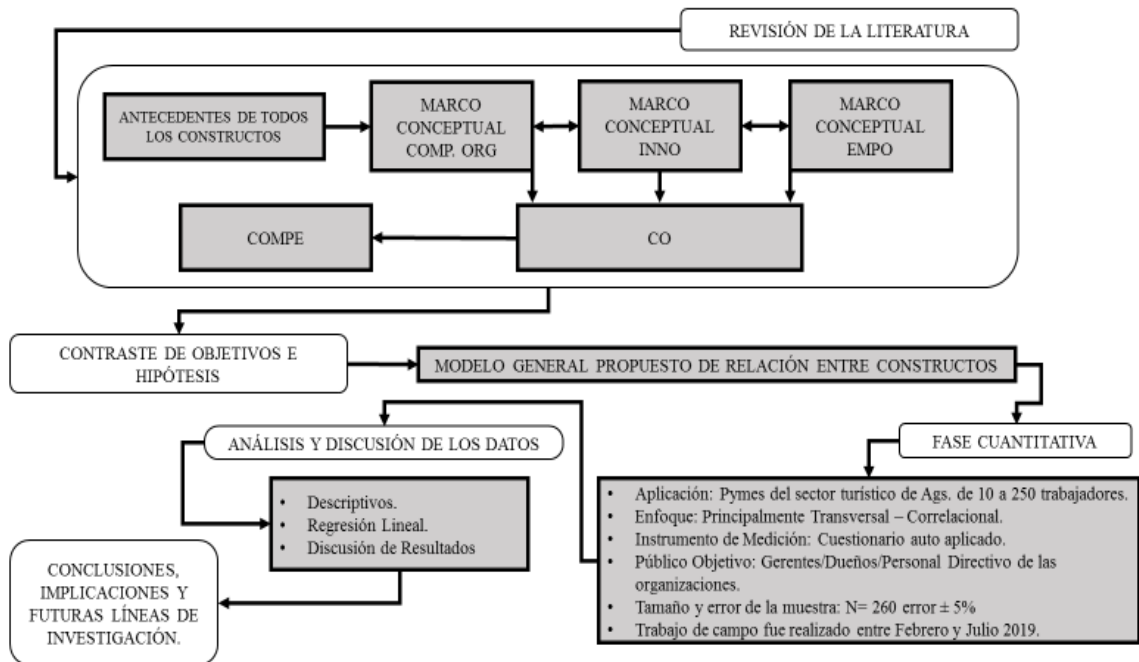


Figura 27. Esquema general del desarrollo metodológico de la investigación. Fuente. Adaptación de: “El impacto de la flexibilidad de la logística y la capacidad directiva en la industria del mueble de España”. Por: Maldonado-Guzmán (2008).

Es necesario indicar que dentro del planteamiento del problema la base de dicha etapa es la de desarrollar esa concepción que se tiene sobre una problemática y plasmarla en ideas más concretas, donde se estructurara de una forma más afinada y ordenada la idea de la investigación (Hernández, Fernández, Baptista, Fernández-Collado y Baptista, 1997). Donde los mismos autores indican que tres elementos son fundamentales para el planteamiento del problema (a) objetivos de investigación, (b) preguntas de investigación y (c) justificación de la investigación.

Por lo que el investigador debe de ser capaz de concentrar en ideas más puntuales (objetivos) lo que la investigación pretende, por lo que estas ideas puntuales deben ser claras, concisas y específicas, ya que estas determinan cual será el curso que deberá de seguir la investigación en los siguientes pasos. Una vez determinados los objetivos es necesario precisar la (s) preguntas del problema de investigación, incluso Christensen, citado en Hernández, Fernández y Baptista (1991) indicaban, que por este medio era posible obtener la ventaja de presentar el problema de manera directa, minimizando así la distorsión de este por lo que para evitar la vaguedad de estas pueden ser planteadas de forma específica.

Además de poder plantear los objetivos y determinar las preguntas de investigación que conducirán el curso de la misma, es necesario encontrar la justificación que motiva el estudio de dicho fenómeno, en el caso de las ciencias sociales la investigación por método científico observan fenómenos que ocurren en la sociedad, relaciones y correlaciones dentro de la estructura social por lo que la justificación de la investigación puede radicar precisamente en algún fenómeno a observar dentro de ese contexto.

En el proceso de desarrollo de producción científica la elaboración de un marco teórico o de referencia es vital para poder brindar sustento teórico sobre lo que la comunidad científica o la literatura existente referente al tema de investigación, Rojas citado en c y Baptista (1997) indican que dentro de esta etapa es necesario analizar, desarrollar, exponer e identificar aquellas teorías, enfoques, antecedentes, investigaciones que de forma general se puedan considerar como válidos y con rigor científico para el correcto encuadre del estudio.

Los mismos autores indican que algunas de las funciones del marco teórico dentro de la investigación destacan por qué; (1) Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios, (2) Orienta el cauce de la investigación, (3) Amplia el horizonte del estudio, (4) Conduce el establecimiento de hipótesis o afirmaciones, (5) inspira a nuevas líneas de investigación y (6) provee de un marco de referencia para interpretar los resultados de la investigación, adicionalmente como lo indica Yurén Camarena citada en Hernández, *et al.* (1997).

Las investigaciones previamente desarrolladas permiten conocer cuáles fueron los alcances y las limitaciones de los antecedentes teóricos sobre el tema investigado (ramificación de la ciencia), por lo que permite brindar una perspectiva más amplia, donde incluso los previos investigadores destacan algunos elementos adicionales que hubieran brindado mayor riqueza a sus trabajos.

Es importante distinguir entre los distintos tipos de fuentes de información en los que se puede obtener la literatura necesaria para el desarrollo de cada investigación, propiamente Dankhe citado en Hernández, *et al.* (1997) distingue a; (1) las fuentes primarias (directas), (2) fuentes secundarias (compilaciones, resúmenes y listados de referencias y por ultimo (3) las fuentes terciarias de información)documentos que comprenden nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, boletines y conferencias, etc. en donde principalmente el uso de fuentes primarias y secundarias debería ser el recurso más importante para recopilar la información de primera mano (fuente original) donde las ideas de los autores no han sido extraídas o abstraídas de forma que distorsione lo que realmente quiso indicar aquel autor.

Toda vez que se cuente con una buena cantidad de fuentes de información de donde provenga la literatura necesaria para sustentar teóricamente la investigación, Dankhe sugiere que un buen parámetro para seleccionar y/o discernir entre la literatura más relevante y/o pertinente para la investigación es si en cierta medida la literatura sugiere una respuesta (total o parcial) a la (s) pregunta (s) de investigación, o bien si ofrece alguna dirección a seguir sobre el tema de estudio.

Por lo que, en cierta medida, el marco teórico y el modelo de la investigación ofrecen la posibilidad de vislumbrar la operatividad de las variables dentro de la investigación, así como la función de poder vislumbrar la manera en la que las mismas serán medidas (observadas).

Una vez que se tenga la revisión de la literatura, misma que nos permitirá observar cómo es que los demás investigadores han observado/abordado un fenómeno similar a las que ocurren dentro de nuestro contexto (que pudiese encontrarse en circunstancias similares en un contexto diferente o no), es importante considerar el tipo

de estudio que se estará desarrollando dentro de la investigación, definir el tipo de investigación supone delimitar las estrategias necesarias para desarrollar la investigación, el tipo de diseño, los datos, la recolección y la forma de recolectarlos, el muestreo y otros componentes dentro de la investigación quedan determinados por el tipo de investigación a realizar (Hernández *et al.*, 1997).

En el caso particular de esta investigación, al desarrollarse en el ambiente de las ciencias sociales es necesario indicar que este estudio pretende brindar una descripción de los hechos sociales, así como la relación entre las causas y los efectos que pueden suponer las posibles correspondencias entre las variables del modelo de investigación, mismas que se orientan al desarrollo de la observación de estas variables en el contexto determinado, con la finalidad de poder generar juicios con un rigor científico sobre la realidad del contexto indicado.

Posterior a determinar el tipo de investigación que se desarrollara, otro elemento a tener muy presente es el establecimiento de las hipótesis (una o varias o ninguna, según sea el caso), mismas que son consideradas como “supuestos” que indican lo que se está tratando de probar, incluso pueden ser concebidas como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, que pueden ser formuladas a manera de proposiciones (*Ibid.*).

Los mismos autores indicaban que estos supuestos tentativos encontraban razón de ser a base de la correspondencia entre una o más variables, estas hipótesis sirven como una guía a base de supuestos que facilitarían la comprensión sobre las variables que se encuentran dentro de la investigación, mismas que a su vez podrán ser contrastadas en base a los resultados obtenidas y que pueden ser comprobadas de acuerdo con la literatura existente dentro del área de la ciencia que se desarrolle la investigación.

4.3 Contexto de investigación

En el presente apartado se desarrolla la información de manera concisa para brindar contexto dentro del presente capítulo (mayor referencia del contexto se desarrolla en el marco contextual de la presente investigación). La presente investigación se desarrolla en el marco de la tesis doctoral del programa académico del Doctorado en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes en el Centro de Ciencias Económico-Administrativas, con la finalidad de poder generar información que pueda ser utilizada en la práctica, en beneficio de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, México.

4.4 Diseño y enfoque de la investigación

Se propone aplicar dicho cuestionario a la muestra seleccionada en el contexto determinado, con la finalidad de poder observar, describir, analizar y explicar la relación de los factores de la cultura organizacional que inciden en la competitividad de las Pymes del sector turístico en la región del Municipio de Aguascalientes, México.

Finalmente, el enfoque de la investigación se considera principalmente causal, puesto que los esfuerzos de esta investigación se orientan en el análisis de los factores organizacionales y su incidencia dentro de la cultura organizacional, al igual que conocer la incidencia de esta última en la competitividad de las Pymes del sector turístico en el Municipio de Aguascalientes, México, por lo que se desarrolla una investigación concretamente cuantitativa, por cuestiones de aprovechamiento de los recursos fue necesario contratar a una agencia especializada en el levantamiento de encuestas, con la finalidad de proporcionar el cuestionario auto aplicado a dichas empresas.

La investigación se desarrolla bajo un diseño principalmente correlacional/causal de tipo no experimental-transeccional puesto que las variables serán observadas en su entorno natural (Hernández, *et al.*, 1997), cuya metodología es de carácter descriptivo, explicativo y de corte transversal, puesto que esta investigación será realizada en un periodo de tiempo determinado, con relación a la explicación de la posible correspondencia de los constructos CO y COMPE, así como la proporción de incidencia con diversos factores organizacionales (CP, INNO, EMPO).

La presente se desarrolla en el contexto del Municipio de Aguascalientes, con base en la aplicación de un cuestionario auto aplicado, mismo que se encuentra conformado de diversas adaptaciones propias de otras investigaciones, tales como:

- La cultura organizacional Reyes-Santiago *et al.* (2017) proveniente de la línea de investigación desarrollada por Cameron y Quinn (2006).
- La competitividad adaptado por Maldonado-Guzmán *et al.* (2012) proveniente de la línea de investigación desarrollada Buckley *et al.* (1988).
- El compromiso organizacional va a ser medido usando la escala de (Mowday *et al.*, 1979), aunque solo se usaran los enunciados positivos²⁶.
- La innovación será medida haciendo uso de la escala desarrollada por Van Auken *et al.* (2008), misma que proviene de la línea de investigación establecida por Mortensen y Blocj (2005).
- El empoderamiento psicológico es medido haciendo uso de la adaptación de (Fernández y Moldogaziev, 2013), misma que proviene de la línea de investigación desarrollada por Bowen y Lawler (1992, 1995).

De la misma manera se abordan diversos factores organizacionales (CP, INNO, EMPO), mismos que de acuerdo con la literatura revisada son de especial relevancia dentro del sector objetivo, dichas escalas serán adaptados a las necesidades del contexto seleccionado (Cújar *et al.*, 2013), la relación que guardan las variables dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), con la finalidad de poder desarrollar un modelo de correlaciones para poder contrastar las hipótesis determinadas.

²⁶ Mayor justificación a esta decisión se desagrega en el presente capítulo.

4.5 Selección de la Muestra y desarrollo del Muestreo

La muestra se compone por aquellas empresas que tengan algún tipo de actividad económica dentro del sector turístico del Municipio de Aguascalientes (más información sobre este tipo de empresas consultar el apartado contextual de la presente investigación). En primer lugar, se contactó con personal directivo dentro de la organización para obtener su colaboración dentro del estudio. Una vez obtenida la aprobación del personal directivo, se procedió a ir al lugar donde se encuentra ubicado el establecimiento para poder aplicar el instrumento de medición (mismo que tuvo una aplicación promedio de entre 20 y 40 minutos) y tener la mayor cantidad de datos posibles, haciendo referencia a la importancia que supone contestar todos los apartados del instrumento.

Se considera al universo de las Pymes turísticas dentro del Municipio de Aguascalientes, por su importancia como generadoras de empleo, así como por las demás cualidades expuestas en el marco contextual, sin embargo, al ser un universo muy extenso y dadas las condicionales de la investigación (recursos) es necesario delimitar la población de la investigación a las Pymes del sector servicios, mismo que predomina como actividad económica en el contexto delimitado (el Municipio de Aguascalientes).

Por tanto, dadas las condiciones del contexto de la investigación, es necesario concentrar dentro de la muestra a la unidad de análisis de la investigación abarcando (véase tabla 37) a las Pequeñas y Medianas empresas del subsector turístico (mayor referencia contextual ver el apartado correspondiente), mismo que ha presentado un importante desarrollo económico en los últimos años (derivado de la actividad manufacturera en el estado de Aguascalientes).

Tabla 37.

Unidades económicas Turísticas del municipio de Aguascalientes con Registro Nacional Turístico

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	CANTIDAD
Agencia de Viajes	300
Agencia Integradora de Servicios	4
Alimentos y Bebidas	113
Arrendadora de Autos	7
Balneario/Parque Acuático	1
Guía de Turistas	13
Hospedaje	107
Mayorista	6
Spa	5
Tour Operador	11
Transportadora Turística	7
TOTAL	574

*****Nota: Ha de considerarse que las discrepancias entre la información provista por la SECTUR y la que se encuentra dentro del portal de internet radican en que este último no integra aquellos establecimientos cuyo registro halla sido cancelado o se encuentre en proceso de renovación.**

Al ser un subsector que se ha visto favorecido de manera directa/indirecta por las condiciones económicas del estado, el subsector turístico ha cobrado especial importancia en el desarrollo económico del sector servicios, al mismo tiempo, por su importancia en referencia al contacto con cliente/consumidor de manera

directa, el comportamiento del capital humano pasa a ser un elemento considerable para el estudio/análisis del sector.

Por ende, los factores organizacionales que se consideran para observar dicho fenómeno (variables) pretenden explicar la relación entre los factores de la cultura organizacional y su incidencia con la competitividad del Municipio de Aguascalientes, por lo que, solo una persona de cada unidad de análisis podrá contestar el instrumento de medición, por ende dicha persona deberá de ostentar un puesto con características de dirección o gestión (en su defecto puede ser el director general, el gerente general, o cualquier persona que se encuentre en condiciones de poder tomar decisiones referentes al curso de la empresa).

Dado que, en el portal de la SECTUR en la sección correspondiente a otros servicios turísticos, en la que se engloban las siguientes categorías el número total es de 711 Unidades Económicas.

- Agencias de Viajes.
- Agencia integradora de servicios
- Alimentos y bebidas.
- Arrendadora de autos.
- Balnearios y/o parques acuáticos.
- Campos de golf.
- Guardavida/salvavidas.
- Guía de turistas.
- Hospedaje.
- Operadora de aventura/naturaleza.
- Operadora de buceo.
- Operadora de marina turística.
- Parque temático.
- Spa.
- Tiempos compartidos.
- Tour operador.
- Transportadora turística.
- Vuelo en globo aerostático.

Para poder determinar la muestra probabilística se consideró la metodología planteada Hernández, *et al.* (1997: 243-244), mismo que indica que es necesario conocer ciertas características para poder calcular el tamaño de una muestra probabilística, donde se indica:

Para hacer una muestra probabilística es necesario entender los siguientes términos y sus definiciones:

- La población, a la que se le suele denominar “ N ”, es un conjunto de elementos.
- La muestra, a la que se le simboliza como “ n ”, es un subconjunto de la población “ N ”.
- En una población N (previamente delimitada por los objetivos de la investigación), nos interesa establecer valores de las características de los elementos de N .

Nos interesa conocer valores promedio en la población, lo cual se expresa como:

- Y = al valor de una variable determinada (Y) que nos interesa conocer, digamos un promedio.

También nos interesa conocer:

- V = La varianza de la población con respecto a determinadas variables (la varianza indica la variabilidad).

Como los valores de la población no se conocen, seleccionamos una muestra n , además, a través de estimados en la muestra, inferimos valores de la población (y será la estimación del valor de Y , el cual desconocemos).

En la muestra, y es un estimado promedio que podemos determinar. Sabemos que en nuestra estimación habrá una diferencia ($Y - y = ?$), es decir, un error, el cual dependerá del número de elementos muestreados. A dicho error se le conoce como error estándar (se).

Donde:

- se = la desviación estándar de la distribución muestra y representa la fluctuación de y .
- $(se)^2$ = el error estándar al cuadrado, cuya fórmula nos servirá para calcular la varianza (V) de la población (N), así como la varianza de la muestra (n) será la expresión S^2 .
- s^2 = varianza de la muestra, la cual podrá determinarse en términos de probabilidad donde $s^2 = P(I-P)$.
- P = porcentaje estimado de la muestra, probabilidad de ocurrencia del fenómeno, la cual se estima sobre marcos de muestreo previos 0 se define, la certeza total siempre es igual a uno, las posibilidades a partir de esto son "P" de que sí ocurra y "q" de que no ocurra ($p + q = 1$). De aquí se deriva $1 - p$.

Como se habrá podido observar, cuando hablamos de un término de la muestra se simboliza con una letra minúscula (n, s, se). Si se trata de un término de la población, se simboliza con una letra mayúscula (N, S).

Para una muestra probabilística necesitamos principalmente dos cosas: determinar el tamaño de la muestra (n) y seleccionar los elementos muestrales, de manera que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos. Para lo primero, daremos una fórmula que contiene las expresiones ya descritas. Para lo segundo, requerimos un marco de selección adecuado y un procedimiento que permita la aleatoriedad en la selección.

El mismo autor indica, que una de las maneras más adecuadas para hacer el cálculo del tamaño mínimo de la muestra (véase Figura 28) que asegure un error estándar determinado (5%) es necesario considerar al tamaño provisional de la muestra²⁷ (p. 245):

²⁷ Hernández, et al. (1997) Indican que dicho valor "Se corrige con otros datos, ajustándose si se conoce el tamaño de la población N ".

1. $n' = \frac{s^2}{V^2} = \text{Tamaño provisional de la muestra}^1 = \text{varianza de la muestra/varianza de la población}$
2. $n = \frac{n'}{1 + n'/N}$

Figura 28. Fórmulas para determinar el tamaño de una muestra. Extraído de Metodología de la Investigación, por: Hernández, *et al.* (1997).

En función de lo anterior, el cálculo para determinar la muestra de la investigación se desglosa de la siguiente manera:

Se delimito una población para el estudio de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, mismas que deberán de ser contestadas por 1 persona (sujeto en condiciones de dirección o con poder a tomar decisiones dentro de la empresa), en la que se consideran “aquellas empresas cuya actividad económica se encuentra dentro de los parámetros del sector servicios turísticos que se encuentren adscritas al Registro Nacional del Turismo, 574 (considerando una reducción del número original 711, por conveniencia a los parámetros fijados de la investigación) que cuenten con una de las dos características inherentes a la estratificación de las empresas en México²⁸ (mayor referencia revisar el marco contextual), mismas que pueden ser en función del número de empleados de entre 11 hasta 100 (Pequeñas y Medianas), o bien, un rango de monto de ventas anuales (mdp) desde \$4.01 hasta \$250”.

Con dichas características, se precisó que la población dentro de la investigación era de $N= 574$ empresas, considerando un error estándar (menor de 0.015) de 0.05 (5%) y un nivel de confianza del 95%, por lo que, el tamaño requerido se representa:

N = Tamaño de la población de 574 empresas.

y = Valor promedio de una variable = 1, una persona por empresa.

se = Error estándar = 0.015.

V^2 = Varianza de la población al cuadrado. Su definición se^2 : cuadrado del error estándar.

S^2 = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de y $p = 0.9$.

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Tamaño de la muestra.

Sustituyendo los valores, encontramos que:

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

Donde:

$$s^2 = p(1 - p) = 0.9 (1 - 0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

²⁸ Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Entonces:

$$n' = \frac{0.09}{0.000225} = 400$$

Lo que representa:

$$n = \frac{n'}{1 + \left(\frac{n'}{N}\right)} = \frac{400}{1 + \left(\frac{400}{576}\right)} = 235.7$$

$$n = 236 \text{ casos } \pm 10\% \text{ (sugerido por varios estadistas)}^{29}.$$

Apoyado en lo anterior, se determina que la selección de la muestra está considerada a conveniencia aleatoria simple, tomando como referencia las características necesarias para ser consideradas Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Por lo anterior, a manera de presentar de forma práctica (véase Tabla 38) la descripción del proceso metodológico, por lo que la ficha técnica de la investigación queda conformada de la siguiente manera:

Tabla 38.

Ficha técnica de la investigación.

PARÁMETRO	CONCEPTO
Lugar de Aplicación	Aguascalientes, Aguascalientes, México.
Fecha de levantamiento	Entre los meses de febrero y Julio 2019.
Numero de encuestas	250 muestras (más un 10 % adicional).
Nivel de confianza	95%
Error estadístico	$\pm 5\%$
Aplicación	Directamente en las instalaciones de las empresas/organizaciones.
Criterios de selección	Muestreo por agrupamientos, por tamaño de empresa (Pymes), y que de preferencia se encuentren adscritas al padrón del Registro Nacional del Turismo.
Definiciones	Miembros de la organización que se encuentren en posición donde se puedan tomar decisiones (miembros directivos, gerentes, dueños, etc.)
Observaciones	Se asegura la secrecía de la identidad del entrevistado, así como la confidencialidad de la identidad de la organización en materia de divulgación de los resultados.
Aplicadores	Se contrató encuestadora para realizar el levantamiento de encuestas (privado).
Captura de la información	En el paquete estadístico SPSS v. 23

***Nota: Fuente: Elaboración Propia.

²⁹ De acuerdo con el cálculo de la fórmula para determinar la muestra de poblaciones finitas, considerando que el total de la muestra son $N=574$, se determina que las encuestas que se aplicarán serán 260 observaciones (236 cuestionarios + 10%) de acuerdo con el cálculo del tamaño de la muestra para poder tener un nivel de 95% de confiabilidad.

4.6 Diseño del Cuestionario y Operalización de las variables

A efecto de desarrollar la presente investigación cuantitativa se aplicará un cuestionario que se integra por un total de 52 variables (*items*), mismos que fueron medidos en una escala de Likert a 5 puntos, desde 1 Totalmente en Desacuerdo hasta 5 Totalmente de Acuerdo, mismo que permitirá conocer cuál es la percepción del personal gerencial/directivo en función de cada una de las variables determinadas.

De forma general, se conoce que este tipo de escalas permite en un primer apartado homogeneizar y facilitar la respuesta por parte de los individuos que contestaran el cuestionario, en un segundo punto, este tipo de escalas facilita y reduce el tiempo que el encuestado pasa respondiendo el cuestionario, lo que ayuda enormemente al investigador a que exista una mejor disposición a contestar el mismo.

A continuación, se presentan de manera breve los instrumentos utilizados para la operalización (véase tabla 39) de cada una de las variables (Véase Tablas 40 a 44) utilizadas en esta investigación, con la finalidad de recopilar información de las Pymes del sector turístico del municipio de Aguascalientes.

Tabla 39.
Las escalas para la medición de las variables.

VARIABLES	AUTOR	DIMENSIONES	NO. ITEMS
Cultura Organizacional (Véase Tabla 40)	Adaptación de Reyes-Santiago <i>et al.</i> , (2017) Derivada de: Cameron y Quinn (2006).	Tipo Clan. Tipo Jerárquica. Tipo Mercado. Tipo Adhocracia.	13 items.
Competitividad (Véase Tabla 41)	Adaptación de Maldonado-Guzmán, <i>et al.</i> (2012). Derivada de: Buckley <i>et al.</i> (1988).	Desempeño Financiero. Reducción de Costos. Uso de Tecnología.	18 items.
Compromiso Organizacional (Véase Tabla 42)	Mowday <i>et al.</i> (1979)	Abarca diversos elementos del compromiso organizacional.	9 items. *
Innovación (Véase Tabla 43)	Ireland, Van Auken y Lewis (1978)	Innovación de producto. Innovación de proceso. Innovación de sistemas de gestión.	12 items.
Empoderamiento (Véase Tabla 44)	Adaptación de Fernández y Moldogaziev (2013). Derivada de Bowen y Lawler (1992, 1995).	Información sobre objetivos y desempeño. Recompensas basadas en el rendimiento. Acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo. Discreción para cambiar los procesos de trabajo.	12 items.

***Nota: 15 items originalmente. 9 positivos. 6 redactados inversamente. Cole *et al.* (2006), explican que es posible prescindir de los enunciados inversos para evitar confusión. Por lo que consta de 9 items.

Tabla 40. Medición de la Cultura Organizacional

BLOQUE II: CULTURA ORGANIZACIONAL						
Utilizando la siguiente escala evalué..... (Cultura Organizacional)		Totalmente en Desacuerdo			Totalmente De Acuerdo	
CC1	La organización se caracteriza por sus relaciones interpersonales.	1	2	3	4	5
CC2	El líder es un tutor que instruye y proporciona lo necesario.	1	2	3	4	5
CC3	La lealtad y la confianza mantienen unidad a la organización.	1	2	3	4	5
CC4	La organización hace hincapié en el desarrollo humano.	1	2	3	4	5
CJ1	La organización es un lugar que sobresale por su estructura y orden.	1	2	3	4	5
CJ2	El líder es un coordinador que asigna funciones y reparte el trabajo.	1	2	3	4	5
CJ3	En la organización, el éxito se describe en términos de eficiencia y estabilidad.	1	2	3	4	5
CM1	La organización es un lugar competitivo en el cual todos buscan sobresalir como individuos y como organización.	1	2	3	4	5
CM2	El líder es un líder competitivo que se enfoca en resultados.	1	2	3	4	5
CM3	El logro de objetivos y la búsqueda del éxito mantiene unida a la organización.	1	2	3	4	5
CA1	El líder es un emprendedor que siempre busca nuevos retos.	1	2	3	4	5
CA2	El trabajo se realiza con base en el principio de libertad en la toma de decisiones.	1	2	3	4	5
CA3	En la organización, el éxito se describe en términos de los nuevos avances tecnológicos y de servicios.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 41. Medición de la Competitividad

BLOQUE VIII: COMPETITIVIDAD						
Utilizando la siguiente escala evalué..... (Competitividad)		Totalmente en Desacuerdo			Totalmente De Acuerdo	
DF1	El retorno de la inversión ha sido muy satisfactorio los últimos tres años.	1	2	3	4	5
DF2	Las ventas han sido muy satisfactorias los últimos tres años.	1	2	3	4	5
DF3	Los resultados financieros han sido muy satisfactorios los últimos tres años.	1	2	3	4	5
DF4	Las utilidades del negocio han sido muy satisfactorias los últimos tres años.	1	2	3	4	5
DF5	Las deudas del negocio han disminuido significativamente los últimos tres años.	1	2	3	4	5
DF6	Los créditos que se han contratado en el negocio en los últimos tres años se obtuvieron a tasas preferenciales.	1	2	3	4	5
RC1	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
RC2	Los costos de producción en nuestra empresa son bajos.	1	2	3	4	5
RC3	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
RC4	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
RC5	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos.	1	2	3	4	5
RC6	Los costos de nuestros productos afectan nuestra competitividad.	1	2	3	4	5
TE1	Se desarrolla tecnología para mejorar el negocio.	1	2	3	4	5
TE2	Se desarrollan productos y servicios para mejorar el negocio.	1	2	3	4	5
TE3	Se desarrollan procesos de producción para mejorar el negocio.	1	2	3	4	5
TE4	Se planifica la operación y se generan proyectos.	1	2	3	4	5
TE5	Se mejora o se adquiere maquinaria y equipo para mejorar el negocio.	1	2	3	4	5
TE6	Se desarrolla y/o se adquiere tecnologías de información (T.I.) para mejorar el negocio.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 42. Medición del Compromiso Organizacional

Utilizando la siguiente escala evalúe...(Compromiso Organizacional)		BLOQUE VI: COMPROMISO ORGANIZACIONAL				
		Totalmente en Desacuerdo			Totalmente De Acuerdo	
CP1	Estoy dispuesto a poner mucho más esfuerzo de lo que normalmente se espera con el fin de ayudar a que la organización sea exitosa.	1	2	3	4	5
CP2	Promuevo a la organización con mis amigos como una gran organización para la cual trabajar.	1	2	3	4	5
CP3	Aceptaría casi cualquier tipo de asignación laboral con el fin de continuar trabajando para la organización.	1	2	3	4	5
CP4	Me doy cuenta de que mis valores y los valores de la organización son muy similares.	1	2	3	4	5
CP5	Me enorgullece contarle a los demás que formo parte de esta organización.	1	2	3	4	5
CP6	La organización de verdad saca lo mejor de mí en cuanto al desempeño laboral.	1	2	3	4	5
CP7	Estoy sumamente feliz de haber elegido esta organización para trabajar por encima de otras organizaciones que estuve contemplando cuando ingresé a trabajar.	1	2	3	4	5
CP8	De verdad me importa el futuro de la organización.	1	2	3	4	5
CP9	Considero que, esta es la mejor organización para trabajar de todas las organizaciones posibles.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 43. Medición de la Innovación

Utilizando la siguiente escala evalúe..... (Innovación)		BLOQUE III: INNOVACIÓN				
		Totalmente en Desacuerdo			Totalmente De Acuerdo	
IP1	El número de productos / servicios nuevos o cambios significativos que se realizan por año.	1	2	3	4	5
IP2	La inversión de recursos que se lleva a cabo para presentar nuevos productos y / o servicios o mejoras a estos.	1	2	3	4	5
IP3	La rapidez con la cual los nuevos productos y / o servicios o las mejoras de estos son presentados en comparación con la competencia.	1	2	3	4	5
IP4	La inversión de recursos que se utilizan para inventar o desarrollar nuevos productos y / o servicios.	1	2	3	4	5
IPR1	El número de modificaciones o mejoras que se realizan al año en sus procesos operativos.	1	2	3	4	5
IPR2	La inversión de recursos que se realiza para presentar nuevos procesos operativos o mejoras a los procesos existentes.	1	2	3	4	5
IPR3	La velocidad con la cual se presentan nuevos procesos o cambios a estos en comparación con la competencia.	1	2	3	4	5
IPR4	La inversión destinada a inventar o desarrollar nuevos procesos y mejoras a los procesos existentes.	1	2	3	4	5
IGS1	El número de cambios o mejoras que se realizan al año en los sistemas administrativos.	1	2	3	4	5
IGS2	La innovación o actualización de los sistemas administrativos de la empresa.	1	2	3	4	5
IGS3	La búsqueda de nuevos sistemas administrativos para mejorar el manejo de su negocio.	1	2	3	4	5
IGS4	La inversión de recursos que se realiza para inventar o desarrollar nuevos procesos administrativos o mejoras a los procesos existentes.	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 44. Medición del Empoderamiento

		BLOQUE VII: EMPODERAMIENTO				
Utilizando la siguiente escala evalúe..... (Empoderamiento)		Totalmente en Desacuerdo		Totalmente De Acuerdo		
P1	Los gerentes verifican y evalúan el progreso de la organización con respecto al logro de las metas y objetivos de esta.	1	2	3	4	5
P1	Los supervisores / jefes de equipo ofrecen recomendaciones constructivas a los empleados para mejorar su desempeño laboral.	1	2	3	4	5
P1	¿Qué tan satisfecho está con la información que recibe de la gerencia con respecto a lo que acontece en su organización?	1	2	3	4	5
P2	En mi unidad de trabajo, las promociones se basan en el mérito.	1	2	3	4	5
P2	Se premia a los empleados por proporcionar productos y servicios de alta calidad a los clientes.	1	2	3	4	5
P2	Los aumentos salariales dependen de qué tan bien los empleados realicen su trabajo.	1	2	3	4	5
P2	En mi unidad de trabajo, las recompensas dependen de qué tan bien los empleados realicen su trabajo.	1	2	3	4	5
P3	En mi organización se me da una oportunidad real para mejorar mis habilidades.	1	2	3	4	5
P3	La fuerza laboral cuenta con el conocimiento y habilidades relevantes para el trabajo y necesarias para lograr los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
P3	Los supervisores / jefes de equipo de mi unidad de trabajo apoyan el desarrollo de los empleados.	1	2	3	4	5
P4	Los empleados experimentan una sensación de empoderamiento personal con respecto a los procesos de trabajo.	1	2	3	4	5
P4	¿Qué tan satisfecho está con su participación en las decisiones que afectan su trabajo?	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración Propia.

4.7 Recolección de Datos

Para poder desarrollar la presente investigación fue requerido entrevistar al personal gerencial/directivo o que se encontrara en posición de tomar decisiones dentro de la organización en las Pymes del contexto de las empresas del servicio turístico del Municipio de Aguascalientes, para ello fue necesario contratar a una agencia especializada en la aplicación de encuestas, se aplicaron un total de 260 encuestas a distintas empresas con algún tipo de actividad turística en el contexto determinado, con dicha cantidad de observaciones se considera un error muestral de $\pm 5\%$.

El personal que fue entrevistado corresponde a alguna posición de jerarquía dentro de las organizaciones (dueños, gerentes, directivos, etc.), esto a razón de que dichos individuos poseen una vasta experiencia de campo dentro del campo de estudio que aborda la presente investigación.

Toda vez que fueron recopiladas las encuestas se realizó su captura y codificación correspondiente dentro del *IBM SPSS Statics* en su versión 23, en donde se realizó una inspección a profundidad para determinar si los resultados obtenidos cumplían con los estándares y eliminar alguna de las encuestas en caso de existir problemas de confiabilidad, con ello fue posible determinar que no existió algún tipo de problema en el levantamiento de las encuestas.

4.8 Plan de Análisis de la información

El planteamiento general del apartado correspondiente al análisis de la información recopilada se realiza en dos subsecciones, correspondientes a un primer análisis descriptivo de la muestra, en el que se consideran tantos aspectos generales de la organización, al igual que aquellos con referencia al personal que contesta el cuestionario, de los que se destaca:

- Los años que lleva en funcionamiento la empresa.
- El control mayoritario (empresa familiar vs no familiar).
- El tipo de organización (negocio único vs franquicia nacional/internacional).
- Si el establecimiento se encuentra adscrito al RNT (Registro Nacional del Turismo).
- El género, la edad la antigüedad y el nivel de formación del director general / gerente del establecimiento.

Lo anterior sentara las bases del análisis para comprender la situación en la que se encuentra la muestra seleccionada con referencia a las preguntas de control determinadas. Posteriormente en un segundo apartado se realiza el análisis correspondiente a la contrastación de las hipótesis, para las cuales se realiza una estimación de diversos modelos regresión lineal mediante el programa SPSS v23.

4.9 Perfil de la Muestra

De acuerdo con los datos estadísticos obtenidos (Véase Tabla 45) se describen las principales características de la muestra, en función de los datos generales de las empresas.

*Tabla 45.
Datos generales de las empresas.*

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA N=260 (100%)
Los años que lleva en funcionamiento la empresa.	Entre 0 y 5 años.	25%
	Entre 6 y 10 años.	14.2%
	Entre 11 y 15 años.	18.8%
	Entre 16 y 20 años.	14.6%
	Entre 21 y 25 años.	6.5%
	Entre 26 y 30 años.	7.7%
El control mayoritario (empresa familiar vs no familiar).	Más de 31 años.	13.1%
	SI	49.6 %
Negocio con un solo establecimiento (cuenta con una sola sucursal).	NO	50.4 %
	SI	61.2 %
La empresa está integrada a un grupo de establecimientos locales o nacionales con un mismo propietario.	NO	38.8 %
	SI	26.5 %
Es una Franquicia Nacional	NO	73.5 %
	SI	18.5 %
	NO	81.5 %

Los puestos de dirección, ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de la familia propietaria de la empresa?	SI	47.3 %
	NO	52.7 %
Si el establecimiento se encuentra adscrito al RNT (Registro Nacional del Turismo).	SI	73.8 %
	NO	26.2 %
Numero promedio de empleados (tendencia 2019) *	Aumento	22.7 %
	Igual	68.1 %
	Disminución	9.2 %

*****Nota: Continuación de la Tabla 45. “Datos generales de las empresas”. El valor de la tendencia (2019) se refiere al comparativo del número promedio de empleados con respecto del año anterior (2018).**

De la tabla anterior es posible observar las características que tienen las unidades económicas (Pymes), mismas que reflejan las características de la población, destacando en el caso de los años que llevan en funcionamiento las empresas que predominan son aquellas cuya actividad se da desde 0 a 5 años, comprendiendo el 25% del total de la muestra, al igual que aquellas cuya actividad tiene entre 11 y 15 años con el 18.8% del total de la muestra, de igual manera se observa que la menor cantidad de empresas se encuentra dentro de los rangos de 21 – 25 y 26 y 30 años obteniendo valores del 6.5% y 7.7 % respectivamente.

Con ello es posible observar que la mayoría de las empresas que integran dicha muestra son empresas jóvenes y que el grueso de la muestra se encuentra entre los rangos de 6 y 20 años, aunque también existen empresas (13.1%) con más de 31 años de operación, con ello es propio indicar que dentro del contexto de las Pymes del sector turístico de Aguascalientes existen de todo tipo de organizaciones dentro de la población (jóvenes-maduras-longevas).

Por su parte, se destaca la relación entre las empresas familiares vs las no familiares, donde dicho apartado se abarca en dos cuestionamientos, el primero si el control mayoritario de la empresa pertenece a la familia (dueño de la empresa) del que se encuentra que la mayoría de los establecimientos (50.4%) son empresas no familiares, mientras que el resto (49.6%) si son consideradas empresas familiares.

Mientras que otro apartado que trata de cubrir dicho rubro es por el personal que integra a los puestos de dirección dentro de la empresa (si los miembros de la familia propietaria de la empresa ocupan algún puesto de dirección), donde se observa que la mayoría (52.7%) de dichos puestos no se encuentran conformados por miembros de la familia propietaria, identificando que para el resto de las empresas (47.3%) si integran cierto puesto de dirección dentro de la empresa, de lo anterior es posible observar que la mayoría (solo un poco más grande que el resto) de las Pymes del sector turístico de Aguascalientes se conforman por empresas “No-Familiares”.

Habiendo identificado este tipo de características, es necesario considerar si existen diversos establecimientos pertenecientes a una misma marca, para ello se planean diversas cuestiones, por ejemplo; si el negocio cuenta con un solo establecimiento (una sola sucursal), dentro de la cual se observa que la mayoría de las empresas (61.2%) cuentan con un solo establecimiento, mientras que el resto de las empresas (38.8%) cuentan

con más de un establecimiento, con ello es propio indicar que la mayoría de las empresas son empresas locales que generalmente solo tienen una sucursal (al ser Pymes) puesto el tamaño de su operación.

De la misma manera el cuestionamiento anterior supone también la duda sobre si los establecimientos cuentan con un mismo propietario³⁰, de lo anterior es posible observar que la mayoría de estos (73.5%) “no” se encuentran integradas a un grupo de establecimientos locales o nacionales con un mismo propietario, mientras que el resto (26.5%) si se encuentran bajo dicho esquema.

Suponiendo que existe la posibilidad de encontrarse con esquemas de franquicias, se consideró preguntar sobre la posibilidad de que dichas empresas se encontraran adscritas dentro de dicho formato, por lo que es necesario identificar si las empresas son franquicias nacionales o no, de lo anterior fue posible observar que para la mayoría de las empresas (81.5%) no son franquicias nacionales, mientras que solo el 18.5% de estas si son franquicias nacionales, por lo que es posible indicar que la mayoría de las empresas del sector turístico de Aguascalientes bajo el esquema de franquicias son modelos de negocios internacionales.

Como bien se ha desarrollado dentro de este documento, es obligación de las unidades económicas cuya actividad se desarrolle bajo los parámetros de “empresas turísticas” encontrarse registradas dentro del padrón del Registro Nacional del Turismo (RNT), por lo que fue necesario considerar esa pregunta, de la que se observa que la mayoría de las empresas (73.8%) se encuentran adscritas dentro de dicho padrón, mientras que para el resto de las Pymes (26.2%) no se encuentran adscritas dentro de dicho padrón, cabe señalar que dentro del proceso en el que se conformó el cuestionario, personal de la SECTUR hacia la observación sobre posibles discrepancias dentro de este apartado, puesto que varias de las Pymes se encontraban en proceso de renovación, o bien que se había vencido su licencia, por lo que algunas de ellas podrían o no encontrarse adscritas al RNT durante el tiempo en el que se desarrolló la presente investigación.

Finalmente, como se ha expuesto en el marco contextual, una de las principales causas por las que se observan a las Pymes dentro de la investigación científica, es por la importancia que estas tienen para la generación de empleos, por lo que se consideró abordar dicha característica considerando la tendencia que tienen las empresas dentro del periodo 2019, con respecto del año anterior, basándose en el supuesto de que estas empresas consideraran aumentar, mantener o disminuir el número de empleados, de lo anterior es posible observar que la mayoría de las empresas (68.1%) consideran mantener la cantidad de empleados igual que el periodo anterior, mientras que para el 22.7% de las empresas considera aumentar la cantidad de empleados y solamente el 9.2% de las empresas considera disminuir la cantidad de empleados con respecto del año anterior, con ello en mente es posible inferir que la operación que han tenido desde el periodo anterior ha sido estable.

³⁰ Dicho cuestionamiento se basa en el supuesto que indica que las empresas del sector turístico pueden encontrarse bajo el esquema de franquicias.

Una vez que se ha podido establecer el perfil de las Pymes del sector turístico de Aguascalientes se hace necesario identificar aquellos descriptivos que ofrecen información sobre el perfil sociodemográfico del personal gerencial/directivo que gestiona dichas empresas, por ello se presentan algunas de las características fundamentales (véase tabla 46) de la muestra.

Tabla 46.

Perfil Sociodemográfico del personal Directivo/Operativo/Gerencial de la muestra.

CATEGORÍA	CARACTERÍSTICA	PORCENTAJE DE LA MUESTRA N=260 (100%)
El género del director general / gerente del establecimiento	MASCULINO	66.9 %
	FEMENINO	33.1 %
La edad del director general / gerente del establecimiento	DESGLOSADO EN CUATRO RANGOS EQUIVALENTES APROX. (Con una media de 41 años)	DE 20 A 31 AÑOS – 15.5%
		DE 32 A 41 AÑOS – 41.2%
		DE 42 A 51 AÑOS – 30.8%
		DE 52 A 70 AÑOS – 12.7%
La antigüedad del director general / gerente en el establecimiento	DESGLOSADO EN CUATRO RANGOS EQUIVALENTES APROX. (Con una media de 7 años)	DE 1 A 5 AÑOS – 50.8%
		DE 6 A 10 AÑOS – 28.4%
		DE 11 A 15 AÑOS – 11.5%
		MÁS DE 15 AÑOS – 7.3%
El nivel de formación del director general /gerente del establecimiento	Educación Básica.	1.5%
	Bachillerato.	13.1%
	Carrera Técnica o Comercial.	3.5%
	Licenciatura o Ingeniería.	76.9%
	Maestría.	2.7%
	Doctorado.	2.3%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior es posible observar algunas de las características sociodemográficas del personal directivo/gerencial de las empresas, gracias a ello es posible observar que la mayoría (66.9%) de los directores/gerentes que laboran en dichos establecimientos son hombres, mientras que el resto (33.1%) de ellos son mujeres, el rango de edades de dicho personal se encuentra muy variado, por ello fue necesario desagregarlos en cuatro rangos que abarcan rasgos equivalentes aproximados, observando que la mayor cantidad (41.2%) de estos se encuentran entre los 32 y los 41 años de edad, mientras que la menor cantidad (12.7%) de estos se encuentran dentro de los 52 hasta los 70 años de edad, teniendo una media de 41 años para este parámetro.

Otro elemento importante dentro de estos datos sociodemográficos es la antigüedad del personal directivo/gerencial, para ello de igual manera (que el apartado anterior) se concentraron las edades en cuatro rangos, donde se destaca de forma general que la mayoría (50.8%) de estos cuentan entre 1 a 5 años de antigüedad, mientras que la menor cantidad (7.3%) de estos se encuentra con una antigüedad mayor a 15 años, con una media de 7 años para este parámetro.

Finalmente, es necesario considerar de igual manera al nivel de formación que tiene el personal directivo/gerencial de dichas organizaciones, de ello es posible observar que la mayor cantidad (76.9%) de estos tienen un nivel de formación equivalente a una licenciatura o ingeniería, mientras que la menor cantidad (1.5%) de ellos se encuentra con un nivel de preparación equivalente al de la educación básica, lo que destaca el nivel de preparación de dicho personal dentro del sector objetivo.

4.10 Descripción de la técnica estadística “Análisis de Regresión Lineal”

En principio, la primera forma de regresión vio la luz dentro de la comunidad científica con la obra de Legendre (1805), por medio del método de mínimos cuadrados, en el que de forma simple; busca minimizar la suma de cuadrados de las diferencias en las ordenadas (residuales) entre los puntos generados por la función elegida y los correspondientes valores en los datos (con respecto de las variables determinadas). Método que de forma paralela se desarrollaba en la obra de Gauss (1809). Ambos investigadores desarrollaron dicho método con la finalidad de poder determinar las orbitas de distintos cuerpos celestes a partir de observaciones astronómicas en distintos momentos.

Como tal, el término regresión fue acuñado por Galton (1886) dentro de las ramificaciones de la biología, en dicha obra, el autor encontraba que era posible estimar la altura posible que tendría un grupo de niños, por medio de la observación de la altura de los ancestros, el autor indicaba que dicha aplicación únicamente rendiría frutos dentro de dicha ramificación de la ciencia, sin embargo, años más tarde dicha técnica fue trasladada a la estadística, donde dicho trabajo fue corroborado por Pearson (1903). Posterior a ello, Gauss, C. continuó desarrollando dicho método en su obra “La teoría de la combinación menos afectada por los errores en la observación” [*Theoria combinationis observationum erroribus minimis obnoxiae*] en la que afinaba distintos elementos que habían sido criticados en la época, paulatinamente hasta desarrollar el teorema Gauss-Márkov.

En los modelos estadísticos de regresión modernos se basan en los trabajos desarrollados por Legendre y Gauss (con respecto del método de mínimos cuadrados), con mayor énfasis en los trabajos desarrollados a lo largo del siglo XIX bajo la línea de pensamiento propuesta por Pearson y Yule (Estepa, Cañadas y Contreras, 2012).

De acuerdo con Hair, Black, Babin y Anderson (2010: 152) “*el análisis de regresión lineal es la técnica estadística con mayor uso y versatilidad respecto de las demás técnicas de dependencia, puesto que puede ser utilizada en cualquier faceta dentro del proceso de la toma de decisiones*”. Prueba de ello es que esta puede ser usada para pronosticar modelos econométricos, modelos de negocios, aspectos dentro de la toma de decisiones de los clientes/consumidores, así como la factibilidad de un nuevo producto/servicio, todo lo anterior es posible puesto que este tipo de técnica permite explorar todo tipo de relaciones de dependencia (entre variables dependientes e independientes).

En la misma obra, los autores identifican algunos términos claves para este tipo de análisis:

- **Coefficiente de determinación ajustado (R^2A):** Valor modificado (ajustado) del coeficiente de determinación (R), mismo que toma en cuenta el número de variables independientes incluidas en la ecuación de la regresión y el tamaño de la muestra. Si bien, el agregar variables independientes siempre causara que el valor de (R) suba, el (R^2A) puede bajar si las variables independientes agregadas tienen poco poder de explicación, o bien, si los grados de libertad (gl) son muy pequeños.
- **El coeficiente de Beta (β):** Entendido como el coeficiente estandarizado de la regresión, permite hacer comparaciones entre coeficientes, al igual que con el poder relativo explicativo de las variables dependientes. Dado que el coeficiente de beta usa datos estandarizados pueden ser directamente comparados, con respecto de otras variables.
- **Coefficiente de determinación (R^2):** Medida de la proporción de la varianza de la variable dependiente, con respecto de la media que es explicado por las variables independientes (predictoras). Dicho coeficiente puede ser expresado entre 0 y 1. Es posible asumir que a mayor valor de (R^2), mayor poder explicativo de la variable de regresión, por ende, mejora la predicción de la variable dependiente (en función de las variables independientes).
- **Coefficiente de correlación (r):** Coeficiente que indica la fuerza de asociación entre dos variables “métricas”. El valor (+ o -) indica la dirección de dicha relación. Dicho coeficiente se expresa desde (-1) hasta (+1), donde (+1) indicando que existe una relación perfecta positiva, mientras que un valor expresado por (0) indica que no existe relación entre variables y finalmente un valor (-1) indica una relación perfecta negativa³¹ (también conocida como “inversa”).
- **Variable de criterio (Y):** Representa a la variable dependiente (explicada) por las variables independientes.
- **Grados de libertad (gl):** Es el valor calculado del número total de observaciones menos el número de parámetros estimados, dicho valor representa las restricciones de los datos, puesto que define a la población de donde se asume que los valores fueron obtenidos.
- **Homocedasticidad:** Descripción de los datos para los cuales la varianza de los términos de error (e) aparece constante en el rango o valores de una variable independiente.
- **Variable independiente (X):** Representan a las variables predictoras con potencial explicativo sobre las variables dependientes.
- **Observación influyente:** Representa aquellas observaciones que presentan una influencia desproporcionada sobre uno o más aspectos de los estimados de regresión. Se encuentra determinada por valores extremos de las variables independientes sobre las dependientes o ambas.
- **El intercepto (b_0):** Es el valor sobre el eje de las Y (eje de la variable dependiente) donde la línea definida por la ecuación de regresión $Y = b_0 + b_1X_1$ cruza el eje. Se describe como el término constante b_0 en la ecuación de regresión.

³¹ Dicha relación expresa que mientras una variable crece cada vez más, la otra variable se hace más pequeña.

- **Mínimos cuadrados:** Procedimiento de estimación usada en la regresión lineal (múltiple y simple) donde los coeficientes de regresión son estimados para minimizar la suma total de los residuales al cuadrado.
- **Puntos de apalancamiento (*leverage points*):** Son el tipo de observaciones con mayor influencia definido por un aspecto de influencia denominado apalancamiento. Observaciones que sustancialmente son diferentes en uno o más variables independientes, afectando la estimación de uno o más coeficientes de regresión.
- **Linealidad:** Término utilizado para expresar que el modelo posee propiedades aditivas y homogéneas. Los modelos lineales predicen valores que caen en línea recta teniendo una unidad cambiante constante de la variable dependiente por una unidad constante de cambio de la variable independiente. En el modelo de la población $Y = b_0 + b_1X_1 + \varepsilon$, el efecto de cambiar X_1 por un valor de 1.0 es agregar b_1 (una constante) unidades del valor de Y .
- **Error de medición:** Grado en que los valores de los datos no miden realmente la característica que representa la variable.
- **Gráfico de distribución normal:** comparación gráfica de la forma de la distribución de la muestra con respecto de una distribución normal, dentro de la gráfica se encuentra representada por una línea recta (angulada a 45°).
- **Grafica nula:** representada por la comparación de los residuales contra los valores predichos que muestran patrones al azar. Expresa que no existen violaciones identificables de las suposiciones sobre el análisis de regresión.
- **Valor atípico:** Representado por aquellas observaciones que tienen diferencias substanciales entre el valor actual de la variable dependiente y el valor predicho. Tiene por objetivo identificar aquellas representaciones inapropiadas de la población de la que la muestra fue obtenida.
- **Parámetro (s):** Característica cuantificable (medible) de la población (i.e.) (μ) “media” (σ) “varianza”. Estimados desde los datos de la muestra donde el primero representa al “promedio aritmético” de la muestra, el cual es usado como una medida de la media de la población, mientras que el segundo representa a “la varianza” de la muestra, valor que es utilizado para calcular la varianza de la población.
- **Valores parciales (F) o (t):** La prueba de (F) simplemente es una prueba utilizada para la contribución adicional a la precisión de predicción de una variable superior a la de las variables que ya están en la ecuación. Valor que indica la contribución de cada una de las variables independientes sobre las otras. Un valor bajo o insignificante parcial de (F) que no se encuentre en la ecuación indica que la contribución de esta es baja o insignificante al modelo especificado. Mientras que un valor de (t) puede ser aproximado a la raíz cuadrada del valor de (F).
- **Poder:** Probabilidad significativa que podría tener una relación (entre variables) en el caso de que esta exista. Complementa al valor del nivel de significatividad alfa (α).
- **Error de predicción:** Diferencia entre los valores actuales y predichos de la variable dependiente para cada observación en la muestra (relacionado con los residuales).

- **Variable predictora (X_n):** Representadas por las variables independientes.
- **Coefficiente de regresión (b_n):** Representación numérica de un parámetro estimado asociado directamente con la variable independiente, mismo que indica el valor del cambio en la variable dependiente por una unidad de cambio en la variable independiente. Dicho coeficiente no se encuentra limitado por el rango, puesto que se basa en ambos grados de asociación y de unidades de escala sobre las variables independientes.
- **Residuales (e o ε):** Considerado como el error de predicción dentro de los datos de la muestra, se asume que un error aleatorio ocurrirá dentro de las predicciones realizadas, asumiendo que este error es un estimado del verdadero error dentro de la población (ε), no solo el error en la predicción de predicción de la muestra (e), por ello, se asume que el error en la población que se estima está distribuido con una media de (0) y una varianza constante (Homocedasticidad).
- **Error muestral:** La variación esperada en cualquier parámetro estimado, derivado del uso de la muestra más que de la población, a mayor tamaño muestral el error se reduce, mismo que debe diferir de cero.
- **Nivel de significatividad (valor del alfa α):** Referido comúnmente al nivel de significatividad estadística, los valores que comúnmente son usados de nivel de Sig. Es .05 aunque también se utilizando niveles cercanos a .01 (más exigentes) hasta .10 (menos conservador).
- **Error estándar:** Distribución esperada de un coeficiente estimado de regresión, este tipo de error es similar a la desviación estándar de un grupo de datos, sin embargo, el primero denota el rango esperado de los coeficientes a través de diversas muestras de los datos. El valor de (t) de un coeficiente de regresión es el coeficiente dividido por su error estándar.
- **Relación estadística:** Relación que se encuentra basada entre la correlación de una (o más) variable independiente con respecto de la variable dependiente, medidas de asociación, correlaciones típicas.
- **La sumatoria de los errores al cuadrado ($\Sigma \varepsilon^2$):** Considerada como la suma de los errores de predicción al cuadrado (residuales) a través de todas las observaciones. Comúnmente usada para denotar la varianza en la variable dependiente.
- **La sumatoria de las regresiones al cuadrado ($\Sigma^2 R$):** La suma de aquellas diferencias al cuadrado entre la media y los valores predichos de la variable dependiente para todas las observaciones.
- **La suma total de cuadrados:** Valor total de la variación que existe para ser explicada por las variables independientes.

En su obra, Hair *et al.* (2010: 159) hablan sobre la importancia de dicha técnica estadística:

[...] “El análisis de regresión lineal es una técnica estadística que puede ser usada para analizar la relación entre una variable dependiente (criterio) y diversas variables (predictoras) independientes, cuyo objetivo es el de predecir aquel valor dependiente seleccionado por el investigador, donde cada variable dependiente es pesada por el procedimiento del análisis de la regresión, para asegurar la máxima predicción con respecto de las variables independientes, con ello es posible identificar la contribución relativa que tienen estas sobre la predicción de la influencia que ejercen sobre la variable dependiente”.

El análisis de regresión lineal puede tener diversos objetivos alcanzables por medio del desarrollo de la técnica estadística, ante esto Malhotra (2008: 543) indica que este tipo de técnica permite conocer:

- Para determinar si las variables independientes explican una variación significativa en la variable dependiente: para saber si existe una relación.
- Para determinar qué cantidad de la variación de la variable dependiente puede explicarse mediante las variables independientes: la fuerza de la relación.
- Para determinar la estructura o forma de la relación: la ecuación matemática que relaciona las variables independiente y dependiente.
- Para predecir los valores de la variable dependiente.
- Para controlar otras variables independientes al evaluar las contribuciones de una variable específica o de un conjunto de variables.

Sin embargo, para poder aplicar la técnica de la regresión lineal es preciso cumplir ciertos supuestos de aplicabilidad, mismos que varían en función del estadista que se considere. En el caso del estudio desarrollado por Briones (2002: 138), se indica que es necesario satisfacer ciertas condiciones:

- Las variables independientes y las variables dependientes deben estar medidas en escalas intervalos o de razón (variables cuantitativas continuas).
- Los valores de la variable dependiente deben estar normalmente distribuidos en la población de la cual proceden.
- Los valores del término de error tienen una distribución normal.
- Los valores del término de error no están correlacionados con los valores de la variable independiente.
- Las desviaciones estándar de los valores de la variable dependiente que corresponden a cada valor de la variable independiente son iguales entre sí. Esta condición recibe el nombre de supuesto de homocedasticidad.

Mientras que, en el caso de la investigación realizada por Hair *et al.* (2010: 229) se indica que solo es necesario cumplir con ciertas condicionantes:

- Se debe de tener linealidad en la relación entre variables.
- Varianza constante de los términos del error.
- Independencia de los términos del error.
- Normalidad en la distribución de los términos del error.

Para poder satisfacer dichas condicionantes, diversos estadistas han desarrollado diversos métodos para el desarrollo de la técnica, en lo particular, esta investigación se guiará por la metodología desarrollada por Malhotra (2008) (véase Figura 29).

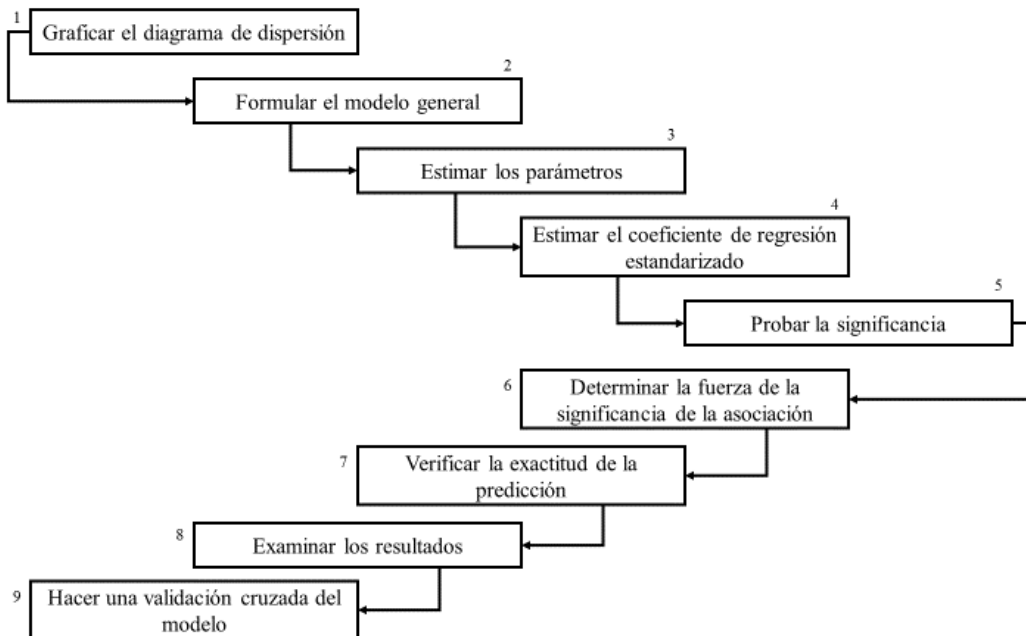


Figura 29. Proceso de análisis de regresión lineal bivariada. Adaptación de: Realización del análisis de regresión bivariada. Por: Malhotra (2008).

4.10.1 Graficar el diagrama de dispersión.

Continuando con la investigación de Malhotra, se indica que; “[...] El diagrama de dispersión indica si la relación entre (X) y (Y), el cual; “Se puede dibujar como una línea recta... solo si el modelo de regresión bivariada es el adecuado...” (p. 546). Por ello, es posible indicar que, por medio de una inspección visual sobre el diagrama de dispersión entre las variables (Variable independiente) \rightarrow (Variable dependiente), se puede establecer linealidad entre variables. En el caso particular de la presente investigación se observa que cuando la variable cultura organizacional crece en valor, lo hace de igual forma la variable competitividad³².

³² Para mayor referencia consultar el desarrollo de los capítulos 4 y 5.

4.10.2 Formular el modelo general.

En el caso particular del modelo de regresión bivariada para las hipótesis planteadas, la forma general se presenta como:

$$Y_i \text{ (Dependiente)} = \beta_0 + \beta_1 X_i \text{ (Independiente)} + e_i$$

Donde:

Y = Variable Dependiente.

X = Variable Independiente.

β_0 = Intersección de la línea.

β_1 = Pendiente de la línea.

e_i = Es el término de error asociado con la i -ésima observación.

4.10.3 Estimación de los parámetros (no estandarizados).

Para poder realizar la estimación del modelo, es necesario considerar la siguiente ecuación, puesto que dichos valores (β) propiamente son desconocidos, por lo que se determinan de la siguiente manera:

$$\hat{Y}_i = a + bx_i$$

Donde:

\hat{Y}_i = es el valor estimado o predicho de Y_i .

a y b = son estimadores de β_0 y β_1 , respectivamente.

b (como constante) = coeficiente de regresión no estandarizado.

Este valor, de acuerdo con el autor representa a la pendiente de la línea de regresión e indica el cambio esperado en Y cuando X se modifica en una unidad. Misma que se obtiene siguiendo estos pasos (Malhotra, 2008: 547):

Estimación para a :

$$a = \bar{Y} - b\bar{X} \dots \dots \dots (1)$$

Estimación para b :

$$b = \frac{COV_{xy}}{S_x^2} \dots \dots \dots (1)$$

$$= \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2} \dots \dots \dots (2)$$

$$= \frac{\sum_{i=1}^n X_i Y_i - n\bar{X}\bar{Y}}{\sum_{i=1}^n X_i^2 - n\bar{X}^2} \dots \dots \dots (3)$$

Lo anterior permite conocer los valores para los coeficientes (sin estandarizar). Los valores obtenidos para dichos parámetros aparecen dentro de los resultados del análisis que realiza el software SPSS.

4.10.4 Estimar el coeficiente de regresión (estandarizado).

De acuerdo con Malhotra (2008: 547), cuando se estandarizan los datos la intersección asume un valor de 0 y una varianza de 1. Es en este punto donde el coeficiente beta se utiliza para simbolizar al coeficiente de regresión estandarizado.

Y se representa de la siguiente manera:

$$B_{yx} = B_{xy} = r_{xy}$$

El autor agrega que, que cuando se estandariza la información el valor de la intersección es de 0. El término coeficiente *beta* o peso *beta* se utiliza para simbolizar el coeficiente de regresión estandarizado. En este caso, la pendiente obtenida mediante la regresión de *X* sobre *Y*, B_{yx} , es igual a la pendiente obtenida mediante la regresión de *X* sobre *Y*, B_{xy} . Además, cada uno de los coeficientes de regresión es igual a la correlación simple entre *X* y *Y*. Toda vez que exista una relación simple entre los coeficientes de regresión estandarizados y no estandarizados queda expresado como:

$$B_{yx} = b_{yx} (S_x / S_y)$$

Toda vez que se hallan estimado los parámetros será posible probar su significancia.

4.10.5 Probar la significancia. (contraste de hipótesis)

De acuerdo con Malhotra (2008: 548) la prueba de significancia estadística sobre la existencia de una relación lineal entre dos variables puede ponerse a prueba mediante el contraste de la hipótesis, donde:

$$H_0 = \beta_1 = 0$$

$$H_1 = \beta_1 \neq 0$$

El autor indica que la hipótesis nula plantea la no existencia de una relación lineal entre variables (*X* y *Y*), por su parte, la hipótesis alternativa afirma la existencia de esta relación, ya sea positiva o negativa, por medio de una prueba *t* con $n - 2$ grados de libertad, por medio de:

$$t = \frac{b}{EE_b}$$

Donde, EE_b denota la desviación estándar de *b*, denominada *error estándar*. Se acepta o se rechaza en función del valor que se obtenga en la significatividad (*Sig.*).

4.10.6 Determinar la fuerza de la significancia de la asociación.

El mismo Malhotra (2008: 549) indica que:

[...] “Una inferencia relacionada implica la determinación de la fuerza y la significancia de la asociación entre X y Y . La fuerza de la asociación se mide usando el coeficiente de determinación, r^2 . En la regresión bivariada, r^2 es el cuadrado del coeficiente de correlación simple, obtenido al correlacionar las dos variables”.

Dicho coeficiente (r^2) se presenta en valores que van desde 0 hasta 1 e implica la proporción de la variación de la variable dependiente (Y) que se explica con la variable independiente (X), de esta manera, Malhotra (2008: 549) agrega; que la variación total SC_y , se puede descomponer en la variación que está explicada por la línea de regresión, SC_{reg} , y el error o variación residual SC_{error} o SC_{res} , de la siguiente manera:

$$SC_y = SC_{reg} + SC_{res}$$

Donde:

$$SC_y = \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 \dots \dots \dots (1)$$

$$SC_{reg} = \sum_{i=1}^n (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2 \dots \dots \dots (2)$$

$$SC_{res} = \sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2 \dots \dots \dots (3)$$

Una vez realizado esto, es posible calcular la fuerza de asociación entre variables, donde:

$$r^2 = \frac{SC_{reg}}{SC_y} \dots \dots \dots (1)$$

$$= \frac{SC_y - SC_{res}}{SC_y} \dots \dots \dots (2)$$

Una manera de corroborar lo anterior es por medio del nivel de significatividad del coeficiente de relación (Pearson), en la cual, de acuerdo con Malhotra (2008: 550) se plantean las hipótesis de la siguiente manera:

$$H0: R_{pob}^2 = 0$$

$$H1: R_{pob}^2 > 0$$

Donde, por medio del estadístico obtenido mediante la prueba F se traduce en:

$$F = \frac{SC_{reg}}{SC_{res}/(n-2)}$$

Inclusive, dicho autor indica que es correcto plantear las hipótesis de la siguiente manera:

$$H_0 = \beta_1 = 0$$

$$H_0 = p = 0$$

$$H_0 = \beta_1 \neq 0$$

$$H_0 = p \neq 0$$

4.10.7 Verificar la exactitud de la predicción.

Para estimar la exactitud de los valores predichos, es necesario tener ciertas consideraciones, Malhotra (2008: 551) indica que es necesario considerar al valor de \hat{Y} , puesto que este es útil calcular el error estándar de estimación, EEE . Este estadístico es la desviación estándar de los valores reales de Y a partir de los valores predichos Y .

Lo anterior, es posible traducirlo en:

$$EEE = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y})^2}{n - 2}}$$

O visto de una forma más simple (*ibid.*):

$$EEE = \sqrt{\frac{SC_{res}}{n - 2}}$$

Donde:

EEE = se puede interpretar como un tipo de residuo o error promedio.

4.10.8 Examinar los residuales.

Se entiende por residuo (residual) a la diferencia entre el valor observado de Y_i y el valor predicho mediante la ecuación de regresión (Malhotra, 2008). De acuerdo con el autor, estos pueden ser observados mediante los diagramas de dispersión de los residuales, donde éstos se grafican contra los valores predichos \hat{Y} el tiempo o las variables predictivas.

El mismo autor señala que, para poder cumplir con el presente apartado es necesario considerar al supuesto que indica que un término del error se encuentra distribuido de manera normal, mismo que se examina al construir un histograma de los residuales, aunque también es posible realizar una inspección de este apartado por medio de la prueba de Kolmogórov-Smirnov (K-S).

4.10.9 Hacer una validación cruzada del modelo.

Para poder evaluar la calidad relativa de los valores de predicción o inferencia es necesario desarrollar una validación cruzada del modelo de regresión planteado, mismo que de acuerdo con Malhotra (2008) es un procedimiento para evaluar este aspecto del modelo, y otros problemas asociados con la regresión, es la validación cruzada, la cual examina si el modelo de regresión continúa manteniendo datos comparables no utilizados en la estimación. El mismo autor propone una serie de pasos para realizar dicha técnica (p. 563-564):

- El modelo de regresión se estima utilizando todo el conjunto de datos.
- Los datos disponibles se dividen en dos partes, la muestra de estimación y la muestra de validación. La muestra de estimación generalmente contiene del 50 al 90 por ciento de la muestra total.
- El modelo de regresión se estima usando únicamente los datos de la muestra de estimación. Dicho modelo se compara con el modelo estimado a partir de toda la muestra, para determinar la concordancia en términos de los signos y las magnitudes de los coeficientes de regresión parcial.
- El modelo estimado se aplica a los datos de la muestra de validación para predecir los valores de la variable dependiente, \hat{Y}_i , para las observaciones de la muestra de validación.
- Los valores observados, Y_i y los valores predichos, \hat{Y}_i , en la muestra de validación se correlacionan para determinar la r^2 simple. Esta medida r^2 se compara con R^2 de la muestra total y con R^2 de la muestra de estimación, para evaluar el grado de encogimiento.

Es precisamente mediante la aplicación de dicha metodología que será posible la contrastación de las hipótesis del modelo de investigación, con la finalidad de poder analizar a detalle cada uno de los pasos señalados, de acuerdo con el planteamiento de las hipótesis, con respecto de la relación entre variables (independiente \rightarrow dependiente), mismo proceso que se desarrolla en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN



5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Introducción

En el presente capítulo se detallan los resultados obtenidos, partiendo de la base de datos que se ha elaborado mediante la captura y codificación de la información recabada por parte de la muestra determinada, lo anterior ha sido posible mediante la pauta desarrollada en el epígrafe de la metodología planteada. Por ello, se pretende plasmar las medidas estimadas y poder realizar el contraste de las hipótesis de investigación planteadas en capítulos anteriores, considerando a cada uno de los modelos de regresión lineal, en función de estas. Finalmente, se parte de la explicación de la técnica utilizada (regression lineal) para el análisis de la información obtenida. Posterior a ello, se analizan los resultados de los modelos de regresión, así como la validación de estos y el contraste de las hipótesis de investigación.

Operativamente, se parte de un modelo que plasma cada hipótesis, donde, por medio de los datos obtenidos, fue posible realizar contrastes de las hipótesis relativas a cada uno de los constructos con sus respectivas variables, cada uno de ellos se presenta en un apartado específico, en el que se justifica el modelo de regresión, se aplica la técnica de contrastación estadística y finalmente se presentan los resultados.

El presente modelo de investigación, en el que se plantean las siete hipótesis de investigación, donde se posicionan a los factores de la cultura organizacional y su incidencia en la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, es un modelo que no ha sido aplicado ni sometido a ninguna prueba en los estudios realizados en el estado, por ello, la importancia de contrastar las hipótesis de manera individual.

Es preciso indicar que los resultados que se presentan a continuación no cuentan con las debidas pruebas de fiabilidad, dada la calidad de los datos obtenidos; por ello, se aconseja considerar dichos resultados con prudencia (más información sobre este apartado dirigirse a la sección de limitaciones). Por lo anterior, es necesario señalar que estos datos únicamente sirven como una guía que vislumbra la situación actual de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, ante la problemática que supone la falta de empresas con mayor capacidad competitiva dentro del contexto determinado.

5.2 Análisis de las hipótesis de investigación

Para obtener los valores necesarios para realizar el contraste de las hipótesis, es necesario realizar un análisis de regresión lineal, con respecto de las relaciones entre variables (determinadas por las mismas hipótesis) con respecto al modelo general, del que se consideran los factores: (1) compromiso organizacional, (2) innovación, (3) empoderamiento, (4) cultura organizacional y (5) competitividad, por ello, se realizaron diversos modelos de regresión lineal de las variables que integran al modelo (considerando en lo particular a cada una de las

hipótesis). De esta manera, las hipótesis de investigación (véase Figura 30) que se contrastarán en el presente capítulo quedan representadas de la siguiente manera (dentro del modelo general de la investigación):

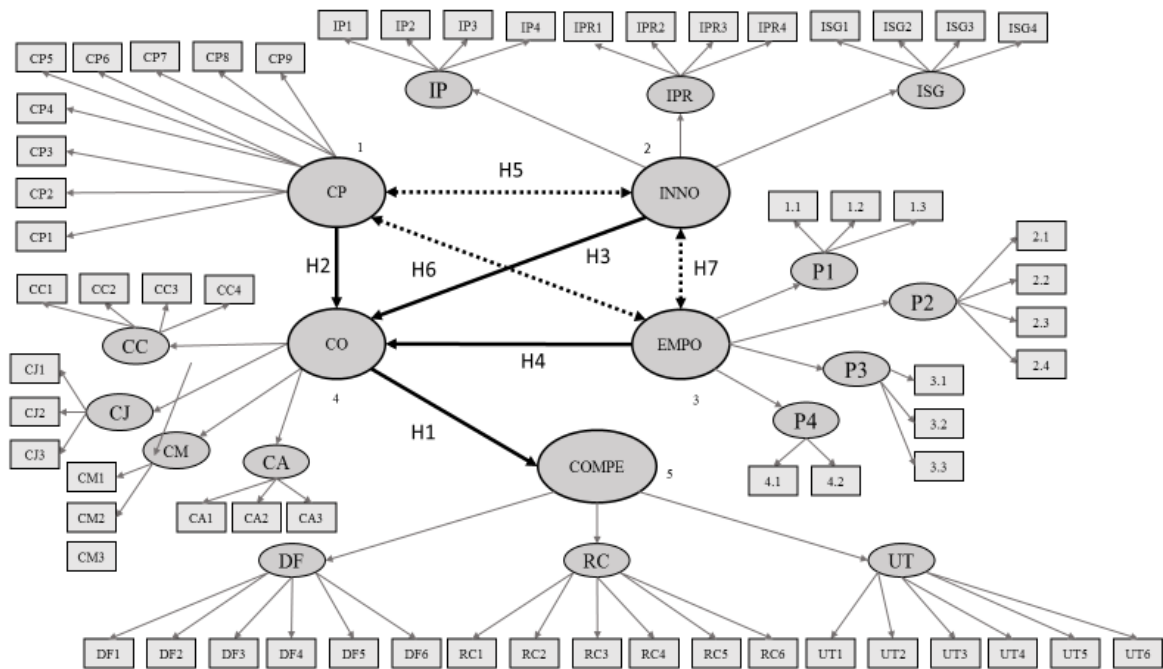


Figura 30. Planteamiento de las hipótesis de investigación con respecto del modelo general. Fuente: Elaboración propia.

- **H1:** La cultura organizacional (CO) influye de manera positiva en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H2:** La variable compromiso organizacional (CP) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H3:** La variable innovación (INNO) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H4:** La variable empoderamiento (EMPO) tiene una relación positiva con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H5:** Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) e innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H6:** Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- **H7:** Existe una correspondencia entre las variables innovación (INNO) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

5.3 Validación cruzada de los resultados

Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios, es necesario aportar validez a los mismos antes de poder realizar cualquier tipo de análisis e interpretación a estos. Ante esto, Malhotra (2008: 563) indicaba:

[...] “La regresión y otros procedimientos multivariados tienden a beneficiarse por las variaciones aleatorias de los datos. Esto podría resultar en un modelo o ecuación de regresión que sea muy sensible a los datos específicos utilizados para estimar el modelo”.

El mismo autor propone hacer uso de la técnica conocida como “validación cruzada”, misma prueba que se encarga de aportar validez a los resultados, puesto que examina si los resultados obtenidos son comparables, observando si un modelo puede arrojar datos comparables que no se hayan utilizado dentro de la estimación original, concluyendo que para llevar a cabo dicho proceso es necesario seguir los siguientes pasos:

1. El modelo de regresión se estima utilizando todo el conjunto de datos.
2. Los datos disponibles se dividen en dos partes, la muestra de estimación y la muestra de validación. La muestra de estimación generalmente contiene del 50 al 90 por ciento de la muestra total.
3. El modelo de regresión se estima usando únicamente los datos de la muestra de estimación. Este modelo se compara con el modelo estimado a partir de toda la muestra, para determinar la concordancia en términos de los signos y las magnitudes de los coeficientes de regresión parcial.
4. El modelo estimado se aplica a los datos de la muestra de validación para predecir los valores de la variable dependiente, \hat{Y}_i para las observaciones de la muestra de validación.
5. Los valores observados, Y_i y los valores predichos, \hat{Y}_i en la muestra de validación se correlacionan para determinar la r^2 simple. Esta medida, r^2 , se compara con R^2 de la muestra total y con R^2 de la muestra de estimación, para evaluar el grado de encogimiento.

Por lo anterior, es importante considerar el desarrollo del proceso de la validación cruzada para cada una de las hipótesis de investigación planteadas, en consecuencia, dentro de cada apartado correspondiente a las hipótesis se desarrolla dicho proceso de validación en lo particular, para poder comparar los resultados obtenidos dentro de cada una de las pruebas y poder establecer dicha validación.

5.4 H1.- La cultura organizacional (CO) influye de manera positiva en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Como se había mencionado con anterioridad, para poder obtener los resultados que permitirán contrastar la hipótesis de investigación (H1) (Véase Figura 31) se realiza un análisis de regresión lineal simple (correlación bivariada) siguiendo los parámetros metodológicos establecidos por Malhotra (2008) (véase Tabla 47),

posterior a ello se tendrán los elementos necesarios para poder realizar la contrastación de las hipótesis planteadas de manera particular para cada una, con respecto de la codificación determinada en el capítulo cuatro del presente trabajo.

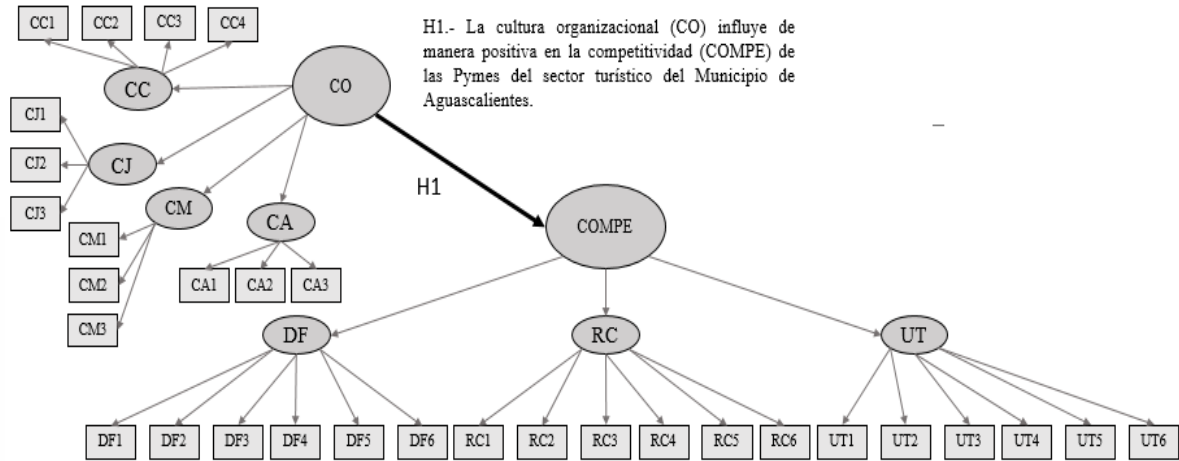


Figura 31. Modelo de Hipótesis (H1) de investigación.

5.4.1 Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H1)

Tabla 47.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H1)

<i>r</i>	.156*				
<i>R</i> ²	.024				
<i>R</i> ² _A	.020				
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.44404				
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>		<i>Cuadrado medio</i>
<i>Regresión</i>		1	1.262		1.262
<i>Residuo</i>		258	52.131		.197
<i>F</i> = 6.401		<i>Sig.</i> = .012			
			<i>Variabes en la Ecuación</i>		
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>Sig. de F</i>
Cultura Organizacional	.169	.067	.156	2.530	.012
(Constante)	3.033	.282		10.758	.000

*Notas: (a) Predictores: (Constante), Cultura Organizacional. Variable dependiente: Competitividad. (b) *.La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Un análisis de regresión lineal fue desarrollado para entender el efecto que tiene la cultura organizacional sobre la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

De acuerdo con los valores obtenidos mediante la “prueba t” con un valor de tamaño pequeño (2.530) y la “prueba de F ” (.012) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre la cultura organizacional y la competitividad, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales,

en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra. Sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integra todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 2.4 % con un R^2 ajustado de 2.0 % (Tabla 47), lo que indica que en un 2.4 % de la competitividad es explicado por la cultura organizacional, efecto que de acuerdo con Cohen, Cohen, West y Aiken (2003) es considerado como un efecto de tamaño bajo. La variable competitividad, se encuentra determinada por la cultura organizacional, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la competitividad en $F(1, 258) = 6.401, p < 0.012$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Competitividad} = b_0 + (b_1 \times \text{cultura organizacional})$$

Donde:

b_0 = Constante

b_1 = El valor de la cultura organizacional.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Competitividad} = 3.033 + (.169 \times \text{cultura organizacional})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en la competitividad de (3.033) más el valor de b_1 (.169) por cada unidad dentro de la cultura organizacional, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .012$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

5.4.2 Validación Cruzada para H1.- CO → COMPE

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 48) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 48.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H1.

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.156*	.182*
r ²	.024	.033
r ² a	.020	.026
F	6.401	4.534
Sig de F	.012	.035
B	.169	2.789
Valor de t	2.530	2.129
Beta (β)	.156	.035

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Cultura_Organizacional. Variable dependiente: Competitividad_Organizacional. (b) *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable cultura organizacional sobre la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.5 H2.- La variable compromiso organizacional (CP) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Como se había mencionado con anterioridad, para poder obtener los resultados que permitirán contrastar la hipótesis de investigación (H2) (Véase Figura 32) se realiza un análisis de regresión lineal simple (correlación bivariada) siguiendo los parámetros metodológicos establecidos por Malhotra (2008) (véase Tabla 49), posterior a ello se tendrán los elementos necesarios para poder realizar la contrastación de las hipótesis planteadas de manera particular para cada una, con respecto de la codificación determinada en el capítulo cuatro del presente trabajo.

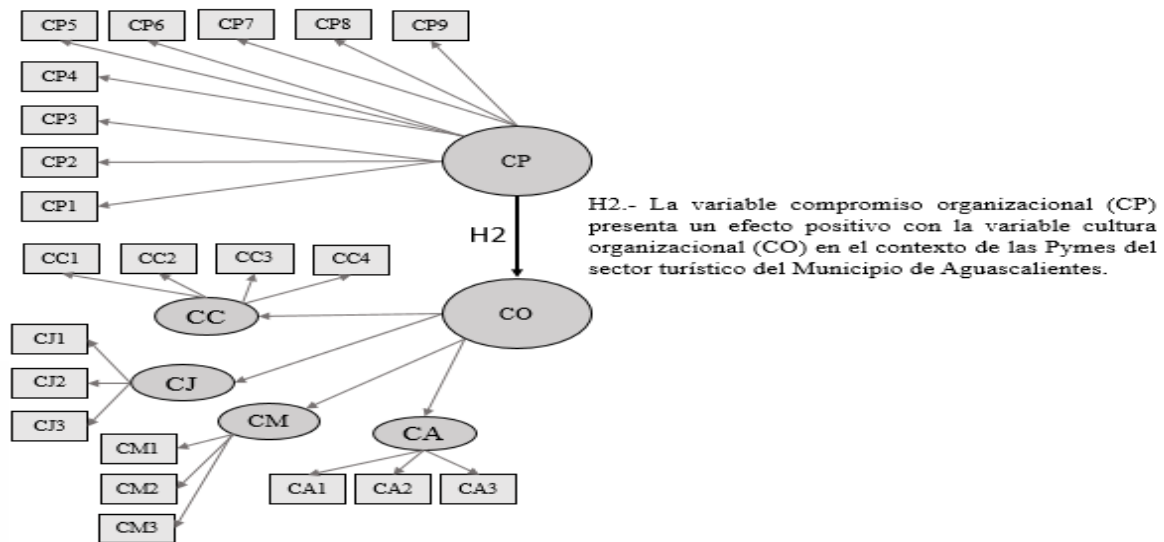


Figura 32. Modelo de Hipótesis (H2) de investigación.

5.5.1 Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H2)

Tabla 49.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H2)

<i>r</i>	.262**				
<i>R</i> ²	.068				
<i>R</i> ² _A	.065				
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.39989				
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>		<i>Cuadrado medio</i>
<i>Regresión</i>		1	3.034		3.034
<i>Residuo</i>		258	41.258		.160
<i>F</i> = 18.970		<i>Sig.</i> = .000			
		<i>Variables en la Ecuación</i>			
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>Sig. de F</i>
Compromiso Organizacional	.233	.054	.262	4.355	.000
(Constante)	3.266	.217		15.045	.000

Nota: (a) Predictores: (Constante), Compromiso Organizacional. Variable dependiente: Cultura Organizacional. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Un análisis de regresión lineal fue desarrollado para entender el efecto que tiene el compromiso organizacional sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

De acuerdo con los valores obtenidos mediante la “ prueba *t* ” con un valor de tamaño pequeño (4.355) y la “ prueba de *F* ” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre el compromiso organizacional y la cultura organizacional, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los

residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integras todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 6.8 % con un R^2 ajustado de 6.5 % (Tabla 49), lo que indica que en un 6.8 % de la cultura organizacional es explicado por el compromiso organizacional, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño bajo. La variable cultura organizacional, se encuentra determinada por el compromiso organizacional, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 18.970$, $p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Cultura organizacional} = b_0 + (b_1 \times \text{compromiso organizacional})$$

Donde:

b_0 = La constante

b_1 = El valor del compromiso organizacional.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Cultura organizacional} = 3.266 + (.233 \times \text{compromiso organizacional})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en la cultura organizacional de (3.266) más el valor de b_1 (.233) por cada unidad dentro del compromiso organizacional, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

5.5.2 Validación Cruzada para H2.- CP → CO

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 50) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 50.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H2.

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.262**	.322**
r ²	.068	.104
r ² a	.065	.097
F	18.970	15.398
Sig de F	.000	.000
B	.233	.250
Valor de t	4.355	3.923
Beta (β)	.262	.322

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Compromiso Organizacional. Variable dependiente: Cultura Organizacional. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable compromiso organizacional sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.6 H3.- La variable innovación (INNO) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Como se había mencionado con anterioridad, para poder obtener los resultados que permitirán contrastar la hipótesis de investigación (H3) (Véase Figura 33) se realiza un análisis de regresión lineal simple (correlación bivariada) siguiendo los parámetros metodológicos establecidos por Malhotra (2008) (véase Tabla 51), posterior a ello se tendrán los elementos necesarios para poder realizar la contrastación de las hipótesis planteadas de manera particular para cada una, con respecto de la codificación determinada en el capítulo cuatro del presente trabajo.

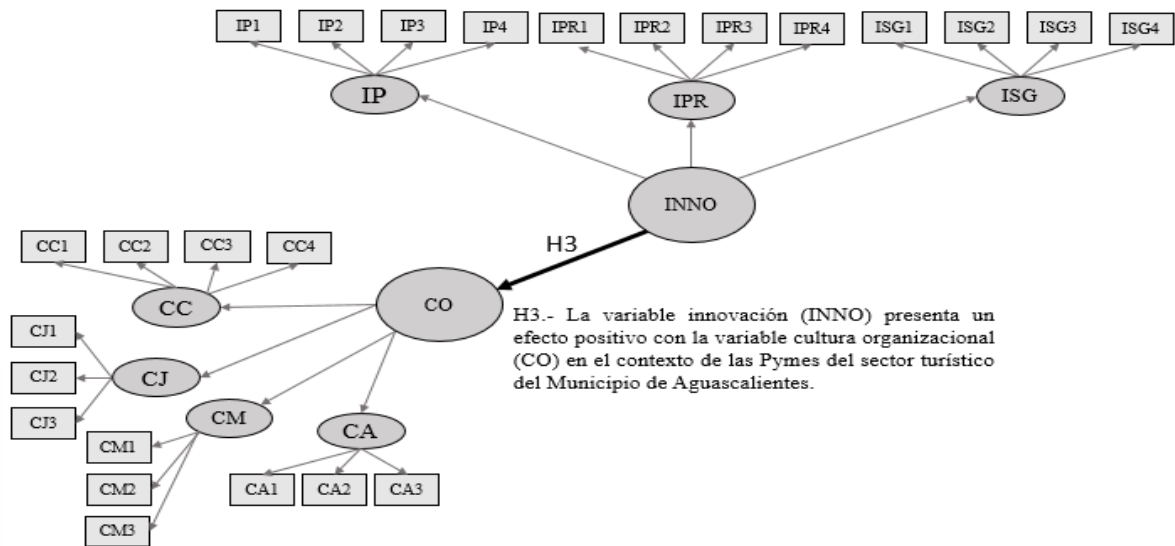


Figura 33. Modelo de Hipótesis (H3) de investigación.

5.6.1 Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H3)

Tabla 51.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H3)

<i>r</i>	.336**				
<i>R</i> ²	.113				
<i>R</i> ² _A	.110				
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.39022				
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>		<i>Cuadrado medio</i>
<i>Regresión</i>		1	5.006		5.006
<i>Residuo</i>		258	39.285		.152
<i>F</i> = 32.878		<i>Sig.</i> = .000			
			<i>Variables en la Ecuación</i>		
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>Sig. de F</i>
Innovación	.224	.039	.336	5.734	.000
(Constante)	3.370	.1148		22.839	.000

Nota: Predictores: (Constante), Innovación. Variable dependiente: Cultura Organizacional. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Un análisis de regresión lineal fue desarrollado para entender el efecto que tiene la innovación sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

De acuerdo con los valores obtenidos mediante la “prueba *t*” con un valor de tamaño medio (5.734) y la “prueba de *F*” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre la innovación y la cultura organizacional, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra)

(Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integras todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 6.8 % con un R^2 ajustado de 6.5 % (Tabla 51), lo que indica que en un 6.8 % de la cultura organizacional es explicado por la innovación, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño bajo. La variable cultura organizacional, se encuentra determinada por la innovación, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 32.878, p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Cultura organizacional} = b_0 + (b_1 \times \text{Innovación})$$

Donde:

b_0 = La constante

b_1 = El valor de la innovación.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Cultura organizacional} = 3.370 + (.224 \times \text{Innovación})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en la cultura organizacional de (3.370) más el valor de b_1 (.224) por cada unidad dentro de la innovación, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

5.6.2 Validación Cruzada para H3.- INNO → CO

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 52) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 52.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H3.

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.336**	.338**
r ²	.113	.114
r ^{2a}	.110	.108
F	32.878	17.142
Sig de F	.000	.000
B	.224	.193
Valor de t	5.734	4.140
Beta (β)	.336	.338

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Innovación. Variable dependiente: Cultura Organizacional. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable innovación sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.7 H4.- La variable empoderamiento (EMPO) tiene una relación positiva con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Como se había mencionado con anterioridad, para poder obtener los resultados que permitirán contrastar la hipótesis de investigación (H4) (Véase Figura 34) se realiza un análisis de regresión lineal simple (correlación bivariada) siguiendo los parámetros metodológicos establecidos por Malhotra (2008) (véase Tabla 53), posterior a ello se tendrán los elementos necesarios para poder realizar la contrastación de las hipótesis planteadas de manera particular para cada una, con respecto de la codificación determinada en el capítulo cuatro del presente trabajo.

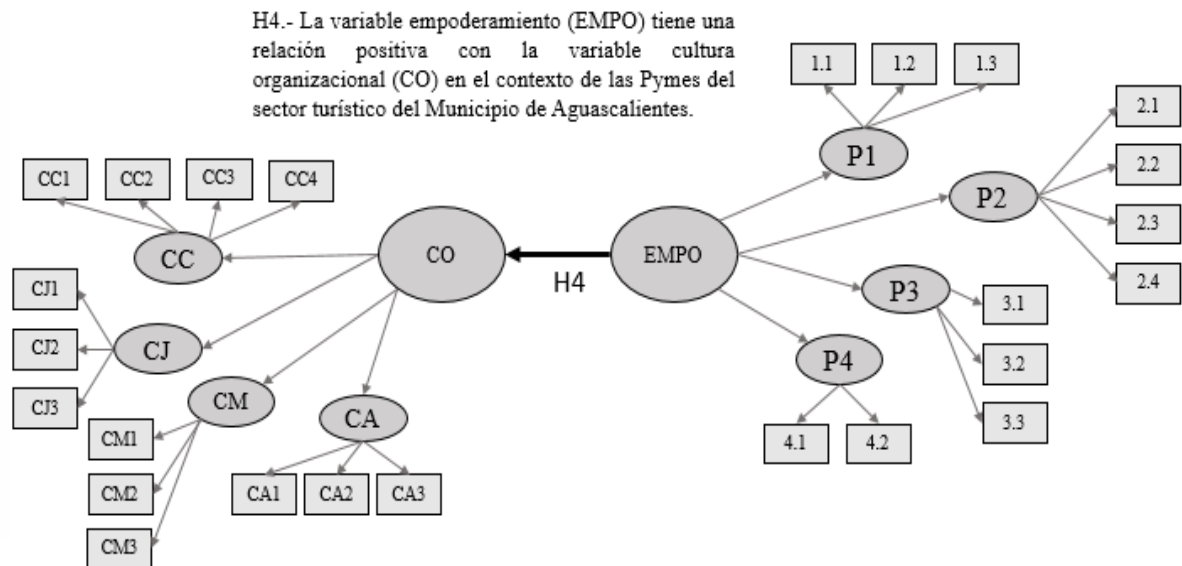


Figura 34. Modelo de Hipótesis (H4) de investigación.

5.7.1 Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H4)

Tabla 53.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H4)

<i>r</i>	.292**				
<i>R</i> ²	.085				
<i>R</i> ² _A	.082				
Error Estándar (STDE)	.39627				
	<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>		<i>Cuadrado medio</i>	
<i>Regresión</i>	1	3.778		3.778	
<i>Residuo</i>	258	40.514		.157	
<i>F</i> = 24.056	<i>Sig.</i> = .000				
	<i>VARIABLES EN LA ECUACIÓN</i>				
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>Sig. de F</i>
Empoderamiento	.271	.055	.292	4.906	.000
(Constante)	3.119	.223		14.006	.000

Nota: Predictores: (Constante), Empoderamiento. Variable dependiente: Cultura Organizacional. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Un análisis de regresión lineal fue desarrollado para entender el efecto que tiene el empoderamiento sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

De acuerdo con los valores obtenidos mediante la “ prueba *t* ” con un valor de tamaño pequeño (4.906) y la “ prueba de *F* ” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre la innovación y la cultura organizacional, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integras todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 8.5 % con un R^2 ajustado de 8.2 % (Tabla 53), lo que indica que en un 8.5 % de la cultura organizacional es explicado por el empoderamiento, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño bajo. La variable cultura organizacional, se encuentra determinada por el empoderamiento, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 24.056$, $p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$Cultura\ organizacional = b_0 + (b_1 \times Empoderamiento)$$

Donde:

b_0 = La constante

b_1 = El valor del empoderamiento.

Sustituyendo los valores:

$$Cultura\ organizacional = 3.119 + (.271 \times Empoderamiento)$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en la cultura organizacional de (3.119) más el valor de b_1 (.271) por cada unidad dentro del empoderamiento, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

5.7.2 Validación Cruzada para H4.- EMPO → CO

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 54) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 54.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H4.

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.292**	.384**
r ²	.085	.147
r ^{2a}	.082	.141
F	24.056	22.978
Sig de F	.000	.000
B	.271	.288
Valor de t	4.906	4.794
Beta (β)	.292	.384

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Empoderamiento. Variable dependiente: Cultura Organizacional. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable empoderamiento sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector

turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.8 H5.- Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) e innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Como se había mencionado con anterioridad, para poder obtener los resultados que permitirán contrastar la hipótesis de investigación (H5) (Véase Figura 35) se realiza un análisis de regresión lineal simple (correlación bivariada) siguiendo los parámetros metodológicos establecidos por Malhotra (2008) (véase Tablas 55 y 56), posterior a ello se tendrán los elementos necesarios para poder realizar la contrastación de las hipótesis planteadas de manera particular para cada una, con respecto de la codificación determinada en el capítulo cuatro del presente trabajo. Cabe resaltar que, al ser una hipótesis de correlación bivariada es necesario plantear dos análisis de regresión, una cuando $CP \rightarrow INNO$ y la otra cuando $INNO \rightarrow CP$, lo que permitirá identificar la existencia o no de dicha correspondencia.

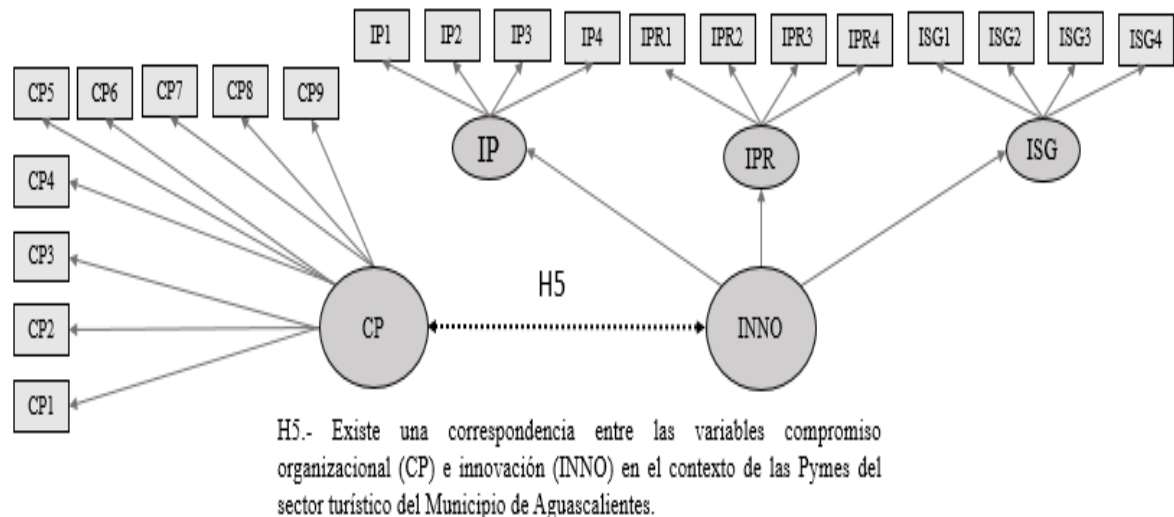


Figura 35. Modelo de Hipótesis (H5) de investigación.

5.8.1 Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H5)

Dos análisis de regresión lineal fueron desarrollados para poder entender el efecto que tiene tanto el compromiso organizacional sobre la innovación, como el efecto de la innovación sobre el compromiso organizacional en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Tabla 55.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H5) CUANDO CP → INNO

<i>r</i>	.245**			
<i>R</i> ²	.060			
<i>R</i> ² _A	.056			
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.60323			
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>	<i>Cuadrado medio</i>
<i>Regresión</i>		1	5.971	5.971
<i>Residuo</i>		258	93.881	.364
<i>F</i> = 16.408		<i>Sig.</i> = .000		
		<i>Variables en la Ecuación</i>		
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>
Compromiso Organizacional	.327	.081	.245	4.051
(Constante)	2.410	.327		7.360
				<i>Sig. de F</i>
				.000
				.000

***Nota: Predictores: (Constante), Compromiso Organizacional. Variable dependiente: Innovación. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Observando los resultados de la tabla 55, es posible observar que, de acuerdo con los valores obtenidos mediante la “ prueba *t* ” con un valor de tamaño pequeño (4.051) y la “ prueba de *F* ” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre el compromiso organizacional y la innovación, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integras todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que *R*² para el modelo general fue de 6.0 % con un *R*² ajustado de 5.6 % (Tabla 55), lo que indica que en un 6.0 % de la innovación es explicado por el compromiso organizacional, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño bajo. La variable innovación, se encuentra determinada por el compromiso organizacional, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 16.408, p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Innovación} = b_0 + (b_1 \times \text{Compromiso Organizacional})$$

Donde:

*b*₀ = La constante

*b*₁ = El valor del Compromiso Organizacional.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Innovación} = 2.410 + (.327 \times \text{Compromiso Organizacional})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en la innovación en (2.410) más el valor de b_1 (.327) por cada unidad dentro del compromiso organizacional, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

Tabla 56.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H5) CUANDO INNO \rightarrow CP

r	.245**				
R2	.060				
R2A	.056				
Error Estándar (STDE)	.45068				
	Gl.	Análisis de la varianza suma de cuadrados		Cuadrado medio	
Regresión	1	3.333		3.333	
Residuo	258	52.404		.203	
F= 16.408	Sig.= .000				
	Variables en la Ecuación				
VAR	B	EEβ	Beta (β)	t	Sig. de F
Innovación	.183	.045	.245	4.051	.000
(Constante)	3.345	.170		19.625	.000

Nota: Predictores: (Constante), Innovación. Variable dependiente: Compromiso Organizacional. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Mientras que, si se observan los resultados de la tabla 56, es posible observar que, de acuerdo con los valores obtenidos mediante la “prueba t ” con un valor de tamaño pequeño (4.051) y la “prueba de F ” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre la innovación y el compromiso organizacional, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integras todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 6.0 % con un R^2 ajustado de 5.6 % (Tabla 56), lo que indica que en un 6.0 % del compromiso organizacional es explicado por la innovación, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño bajo. La variable compromiso organizacional se encuentra determinada por la innovación, porque existe una derivación efectiva de regresión

significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 16.408, p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Compromiso Organizacional} = b_0 + (b_1 \times \text{Innovación})$$

Donde:

b_0 = La constante

b_1 = El valor de la innovación.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Compromiso Organizacional} = 3.345 + (.183 \times \text{Innovación})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en el compromiso organizacional de 3.345 más el valor de $b_1 (.183)$ por cada unidad dentro de la innovación, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

5.8.2 Validación Cruzada para H5.- Cuando CP → INNO

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 57) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 57.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H5. Cuando CP → INNO

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.245**	.312**
r ²	.060	.097
r ² a	.056	.091
F	16.408	14.357
Sig de F	.000	.000
B	.327	.423
Valor de t	4.051	3.789
Beta (β)	.245	.312

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Compromiso Organizacional. Variable dependiente: Innovación. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable compromiso organizacional sobre la innovación de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.8.3 Validación Cruzada para H5.- Cuando INNO → CP

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 58) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 58.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H5. Cuando INNO → CP

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.245**	.312**
r ²	.060	.097
r ² a	.056	.091
F	16.408	14.357
Sig de F	.000	.000
B	.183	.230
Valor de t	4.051	3.789
Beta (β)	.245	.312

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Innovación. Variable dependiente: Compromiso Organizacional. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Con los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable innovación sobre el compromiso organizacional, de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.9 H6.- Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Como se había mencionado con anterioridad, para poder obtener los resultados que permitirán contrastar la hipótesis de investigación (H6) (Véase Figura 36) se realiza un análisis de regresión lineal simple (correlación

bivariada) siguiendo los parámetros metodológicos establecidos por Malhotra (2008) (véase Tablas 59 y 60), posterior a ello se tendrán los elementos necesarios para poder realizar la contrastación de las hipótesis planteadas de manera particular para cada una, con respecto de la codificación determinada en el capítulo cuatro del presente trabajo. Cabe resaltar que, al ser una hipótesis de correlación bivariada es necesario plantear dos análisis de regresión, una cuando $EMPO \rightarrow CP$ y la otra cuando $CP \rightarrow EMPO$, lo que permitirá identificar la existencia o no de dicha correspondencia.

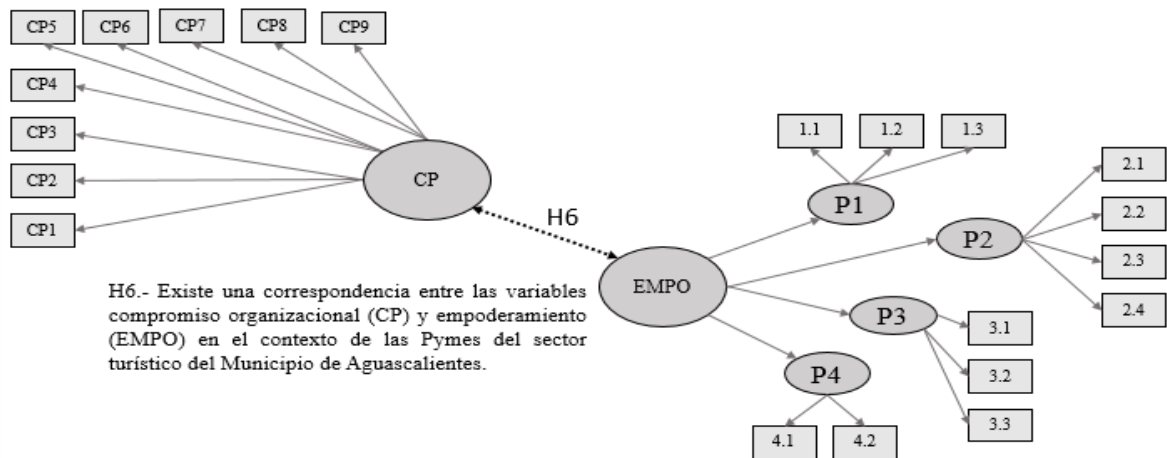


Figura 36. Modelo de Hipótesis (H6) de investigación.

5.9.1 Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H6)

Dos análisis de regresión lineal fueron desarrollados para poder entender el efecto que tiene tanto el empoderamiento sobre el compromiso organizacional, como el compromiso organizacional sobre el empoderamiento en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Tabla 59.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H6) CUANDO $EMPO \rightarrow CP$

<i>r</i>	.451**				
<i>R</i> ²	.203				
<i>R</i> ² _A	.200				
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.41487				
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza</i>		<i>Cuadrado medio</i>
			<i>suma de cuadrados</i>		
<i>Regresión</i>		1	11.332		11.332
<i>Residuo</i>		258	44.405		.172
<i>F</i> = 65.838		<i>Sig.</i> = .000			
			<i>Variables en la Ecuación</i>		
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>Sig. de F</i>
Empoderamiento	.469	.058	.451	8.114	.000
(Constante)	2.146	.233		9.202	.000

Nota: Predictores: (Constante), Empoderamiento. Variable dependiente: Compromiso Organizacional. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Observando los resultados de la tabla 59, es posible observar que, de acuerdo con los valores obtenidos mediante la “prueba t ” con un valor de tamaño grande (8.114) y la “prueba de F ” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integras todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 20.3 % con un R^2 ajustado de 20.0 % (Tabla 59), lo que indica que en un 20.3 % del compromiso organizacional es explicado por el empoderamiento, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño medio. La variable compromiso organizacional, se encuentra determinada por el empoderamiento, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 65.838$, $p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Compromiso Organizacional} = b_0 + (b_1 \times \text{Empoderamiento})$$

Donde:

b_0 = La constante

b_1 = El valor del Empoderamiento.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Compromiso Organizacional} = 2.146 + (.469 \times \text{Empoderamiento})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en el compromiso organizacional en 2.146 más el valor de b_1 (.469) por cada unidad dentro del empoderamiento, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

Tabla 60.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H6) CUANDO CP → EMPO

<i>r</i>	.451**			
<i>R</i> ²	.203			
<i>R</i> ² _A	.200			
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.39904			
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>	<i>Cuadrado medio</i>
<i>Regresión</i>		1	10.484	10.484
<i>Residuo</i>		258	41.082	.159
<i>F</i> = 65.838		<i>Sig.</i> = .000		
		<i>Variables en la Ecuación</i>		
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>
Compromiso Organizacional	.434	.053	.451	8.114
(Constante)	2.265	.217		10.458
				<i>Sig. de F</i>
				.000
				.000

Nota: Predictores: (Constante), Compromiso Organizacional. Variable dependiente: Empoderamiento. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Mientras que, si se observan los resultados de la tabla 60, es posible observar que, de acuerdo con los valores obtenidos mediante la “prueba *t*” con un valor de tamaño grande (8.114) y la “prueba de *F*” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre el compromiso organizacional y el empoderamiento, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integra todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que *R*² para el modelo general fue de 20.3 % con un *R*² ajustado de 20.0 % (Tabla 60), lo que indica que en un 20.3 % del empoderamiento es explicado por el compromiso organizacional, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño medio. La variable empoderamiento se encuentra determinada por el compromiso organizacional, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 65.838, p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Empoderamiento} = b_0 + (b_1 \times \text{Compromiso Organizacional})$$

Donde:

*b*₀ = La constante

*b*₁ = El valor del Compromiso Organizacional.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Empoderamiento} = 2.265 + (.434 \times \text{Compromiso Organizacional})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en el empoderamiento de 2.265 más el valor de b_1 (.434) por cada unidad dentro del compromiso organizacional, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

5.9.2 Validación Cruzada para H6.- Cuando CP → EMPO

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 61) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 61.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando CP → EMPO

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.451**	.420**
r ²	.203	.176
r ^{2a}	.200	.170
F	65.838	28.458
Sig de F	.000	.000
B	.434	.434
Valor de t	8.114	5.335
Beta (β)	.451	.420

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Compromiso Organizacional. Variable dependiente: Empoderamiento. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable compromiso organizacional sobre el empoderamiento de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.9.3 Validación Cruzada para H6.- Cuando EMPO → CP

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 62) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 62.

Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando EMPO → CP

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.451**	.420**
r ²	.203	.176
r ^{2a}	.200	.170
F	65.838	28.458
Sig de F	.000	.000
B	.469	.406
Valor de t	8.114	5.335
Beta (β)	.451	.420

*****Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Empoderamiento. Variable dependiente: Compromiso Organizacional. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).**

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable empoderamiento sobre el compromiso organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.10 H7.- Existe una correspondencia entre las variables innovación (INNO) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Como se había mencionado con anterioridad, para poder obtener los resultados que permitirán contrastar la hipótesis de investigación (H7) (Véase Figura 37) se realiza un análisis de regresión lineal simple (correlación bivariada) siguiendo los parámetros metodológicos establecidos por Malhotra (2008) (véase Tablas 63 y 64), posterior a ello se tendrán los elementos necesarios para poder realizar la contrastación de las hipótesis planteadas de manera particular para cada una, con respecto de la codificación determinada en el capítulo cuatro del presente trabajo. Cabe resaltar que, al ser una hipótesis de correlación bivariada es necesario plantear dos análisis de regresión, una cuando EMPO → INNO y la otra cuando INNO → EMPO, lo que permitirá identificar la existencia o no de dicha correspondencia.

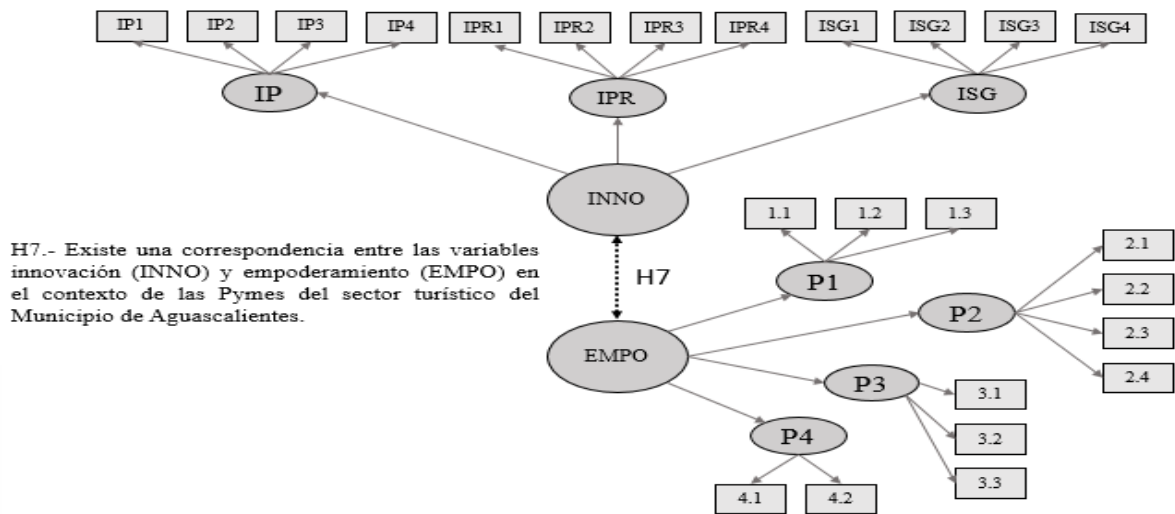


Figura 37. Modelo de Hipótesis (H7) de investigación.

5.10.1 Análisis de regresión lineal y comprobación de hipótesis para (H7)

Dos análisis de regresión lineal fueron desarrollados para poder entender el efecto que tiene tanto la innovación sobre el empoderamiento, como el empoderamiento sobre la innovación en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

Tabla 63. Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H6) CUANDO EMPO → INNO

<i>r</i>	.302**				
<i>R</i> ²	.091				
<i>R</i> ² _A	.088				
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.59312				
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>		<i>Cuadrado medio</i>
<i>Regresión</i>		1	9.090		9.090
<i>Residuo</i>		258	90.762		.352
<i>F</i> = 25.840		<i>Sig.</i> = .000			
			<i>Variables en la Ecuación</i>		
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>Sig. de F</i>
Empoderamiento	.420	.083	.302	5.083	.000
(Constante)	2.044	.333		6.131	.000

Nota: Predictores: (Constante), Empoderamiento. Variable dependiente: Innovación. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Observando los resultados de la tabla 63, es posible observar que, de acuerdo con los valores obtenidos mediante la “ prueba *t* ” con un valor de tamaño medio (5.083) y la “ prueba de *F* ” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre el empoderamiento y la innovación, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone

ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integras todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 9.1 % con un R^2 ajustado de 8.8 % (Tabla 63), lo que indica que en un 9.1 % de la innovación es explicado por el empoderamiento, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño pequeño. La variable innovación, se encuentra determinada por el empoderamiento, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 25.840$, $p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Innovación} = b_0 + (b_1 \times \text{Empoderamiento})$$

Donde:

b_0 = La constante

b_1 = El valor del Empoderamiento.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Innovación} = 2.044 + (.420 \times \text{Empoderamiento})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en la innovación en 2.044 más el valor de b_1 (.420) por cada unidad dentro del empoderamiento, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

Tabla 64.

Preparación de los datos de la Regresión Lineal (H7) CUANDO INNO → EMPO

<i>r</i>	.302**				
<i>R2</i>	.091				
<i>R2A</i>	.088				
<i>Error Estándar (STDE)</i>	.42623				
		<i>Gl.</i>	<i>Análisis de la varianza suma de cuadrados</i>		<i>Cuadrado medio</i>
<i>Regresión</i>		1	4.694		4.694
<i>Residuo</i>		258	46.872		.182
<i>F= 25.840</i>		<i>Sig.= .000</i>			
			<i>Variables en la Ecuación</i>		
<i>VAR</i>	<i>B</i>	<i>EEβ</i>	<i>Beta (β)</i>	<i>t</i>	<i>Sig. de F</i>
Innovación	.217	.043	.302	5.083	.000
(Constante)	3.203	.161		19.871	.000

Nota: Predictores: (Constante), Innovación. Variable dependiente: Empoderamiento. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Mientras que, si se observan los resultados de la tabla 64, es posible observar que, de acuerdo con los valores obtenidos mediante la “prueba t ” con un valor de tamaño medio (5.083) y la “prueba de F ” (.000) es posible indicar la existencia de linealidad en la relación entre la innovación y el empoderamiento, con ello se supone que cuando uno de ellos aumenta su valor el otro lo hace de igual manera, así mismo, se destaca la existencia de homocedasticidad y de la normalidad de los residuales, en los cuales, se encontraron valores atípicos dentro de la muestra, sin embargo, para mantener la integridad de los datos, al igual que, la existencia de estos no supone ser una cantidad considerable (mayor al 10% de la muestra) (Hair *et al.*, 2010; Malhotra, 2008) que afecte los resultados del análisis, por ello, se tomó la decisión de mantener integra todas las observaciones, por lo que no se realizó ningún ajuste.

El análisis de regresión muestra que R^2 para el modelo general fue de 9.1 % con un R^2 ajustado de 8.8 % (Tabla 64), lo que indica que en un 9.1 % del empoderamiento es explicado por la innovación, efecto que de acuerdo con Cohen *et al.* (2003) es considerado como un efecto de tamaño pequeño. La variable empoderamiento se encuentra determinada por la innovación, porque existe una derivación efectiva de regresión significativa de las variables expresadas, puesto que dicha relación es considerada estadísticamente significativa ya que predijo a la cultura organizacional en $F(1, 258) = 25.840, p < 0.000$.

Para el caso de la ecuación de la regresión, se representa por los siguientes valores:

$$\text{Empoderamiento} = b_0 + (b_1 \times \text{Innovación})$$

Donde:

b_0 = La constante

b_1 = El valor del Innovación.

Sustituyendo los valores:

$$\text{Empoderamiento} = 3.203 + (.217 \times \text{Innovación})$$

Observando el apartado correspondiente a los coeficientes, es posible observar que existe un incremento predicho en el empoderamiento de 3.203 más el valor de b_1 (.217) por cada unidad dentro de la innovación, de igual manera se observa que el valor para la pendiente del coeficiente es estadísticamente significativo puesto que $p < .000$, con ello se puede indicar que dicho coeficiente es estadísticamente significativo diferente de cero (lo que significa la existencia de linealidad dentro de la población).

5.10.2 Validación Cruzada para H6.- Cuando INNO → EMPO

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 65) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 65. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando INNO → EMPO

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.302**	.362**
r ²	.091	.131
r ² a	.088	.125
F	25.840	20.107
Sig de F	.000	.000
B	.217	.276
Valor de t	5.083	4.484
Beta (β)	.302	.362

***Nota: (a) Predictores: (Constante), Innovación. Variable dependiente: Empoderamiento. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). Elaboración propia.

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable innovación sobre el empoderamiento de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.10.3 Validación Cruzada para H6.- Cuando EMPO → INNO

Dada la importancia de aportar sustento de validez a los resultados obtenidos, se desglosan los indicadores (véase Tabla 66) más relevantes para este proceso de validez, atendiendo a las recomendaciones de Malhotra (2008).

Tabla 66. Comparativo de los resultados del modelo (General - Validación) para H6. Cuando EMPO → INNO

INDICADOR	(General)	(1)
	MODELO DE ESTIMACIÓN N=260	MODELO DE VALIDACIÓN N=135
r	.302**	.362**
r ²	.091	.131
r ² a	.088	.125
F	25.840	20.107
Sig de F	.000	.000
B	.420	.476
Valor de t	5.083	4.484
Beta (β)	.420	.362

***Nota: (a) Elaboración propia. Predictores: (Constante), Empoderamiento. Variable dependiente: Innovación. (b) **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Destacando que, si bien existen diferencias entre ambos modelos, es preciso observar que los valores en los indicadores no difieren de forma considerable, con ello se establece que dichos valores son estables (dentro

de los parámetros requeridos para cada indicador). Dados los resultados obtenidos es posible indicar que existe validez para la incidencia de la variable empoderamiento sobre la innovación de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, puesto que los valores del modelo de validación son positivos y significativos.

5.11 Discusión de los Resultados y prueba de las hipótesis para el modelo General de la investigación

Para poder presentar de una forma más simple el resultado de la prueba de las hipótesis de investigación, se concentran en la tabla siguiente (ver Tabla 67), donde se muestra cada una de ellas, con los valores más pertinentes al análisis.

Tabla 67.
Prueba de Hipótesis del modelo general.

HIPÓTESIS	RELACIÓN CAUSAL	COEFICIENTE STD	VALOR DE t	RESULTADO DEL CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS
H1: La cultura organizacional (CO) influye de manera positiva en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	CO → COMPE	.156*	2.530	H1 Aceptada
H2: La variable compromiso organizacional (CP) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	CP → CO	.262**	4.355	H2 Aceptada
H3: La variable innovación (INNO) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	INNO → CO	.336**	5.734	H3 Aceptada
H4: La variable empoderamiento (EMPO) tiene una relación positiva con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	EMPO → CO	.292**	4.906	H4 Aceptada
H5: Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) e innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. (a)	CP → INNO	.245**	4.051	H5 Aceptada
	INNO → CP	.245**	4.051	
H6: Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. (a)	EMPO → CP	.451**	8.114	H6 Aceptada
	CP → EMPO	.451**	8.114	

H7: Existe una correspondencia entre las variables innovación (INNO) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. (a)	EMPO → INNO	.302**	5.083	H7 Aceptada
	INNO → EMPO	.302**	5.083	

*****Nota: Continuación Tabla 67. Prueba de Hipótesis del modelo general. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). (a) cabe señalar que para las hipótesis 5,6 y 7 respectivamente al ser planteadas en forma de correlación bivariada es necesario considerar ambos sentidos tanto $x \rightarrow y$, como $y \rightarrow x$, por ello, se presentan ambos valores, con mayor información en sus respectivas tablas de regresión (véase puntos 5.4-5.10 del presente capítulo).**

Toda vez que se halla realizado la comprobación de la hipótesis es preciso poder indagar sobre los resultados obtenidos, para facilitar la lectura, en los próximos apartados se destacan algunas de las principales aportaciones con respecto de distintos trabajos de investigación cuyos esfuerzos han probado rendir frutos entre la relación de cada uno de los cruces entre las variables determinadas, con respecto del planteamiento de las hipótesis.

5.11.1 Hipótesis 1.- Relación entre la Cultura Organizacional y la Competitividad

La presente hipótesis señala la influencia de la cultura organizacional sobre la competitividad en el marco de las empresas del sector servicios turísticos del Municipio de Aguascalientes (más información consultar el marco contextual, Cap. III), de acuerdo con la información recopilada en el presente capítulo, que incluso es posible observar en la tabla 67 (en el punto 5.12) que los valores obtenidos del análisis de regresión lineal, donde la hipótesis fue contrastada, obteniendo un valor de $\beta = .156^*$, al igual que el valor de $t = 2.530$.

Estos datos permiten suponer que dentro del comportamiento de las organizaciones que se encuentren orientadas al desarrollo de la cultura organizacional pueden generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de elementos que les permitan ser más competitivas, considerando que, dentro de las dimensiones de la cultura organizacional, se encuentran los tipos de cultura: (1) clan, (2) jerárquica, (3) mercado y (4) ad-hoc (Reyes-Santiago *et al.*, 2017), mientras que las dimensiones que integran a la competitividad son: (1) Desempeño Financiero, (2) Reducción de Costos y (3) Uso de tecnología (Maldonado-Guzmán, Martínez Serna, López Torres y Ramírez, García, 2012).

Para poder brindar el marco dentro del cual estos resultados pueden ofrecer elementos para el desarrollo de lo que suponen estos para el sector, es preciso considerar algunas de las obras que soportan los resultados de dichas relaciones, puesto que estas investigaciones sirven como antecedentes para la observación de dicha relación. Si bien se considera que dentro del marco teórico existen referencias suficientes para satisfacer las bases teóricas/empíricas de dicha relación, en lo particular se pretender ahondar en aquellas investigaciones cuyo trasfondo se desarrolla dentro del sector servicios

En este caso en particular, se encuentra que la cultura organizacional al ser un grupo de suposiciones y significados compartidos, permite que en el ambiente en el que se desarrollen los trabajadores se creen

condiciones óptimas para el desarrollo de elementos que les permitan a las empresas a desarrollar ventajas competitivas, tal es el caso de la investigación desarrollada por Gürlek y Tuna (2018), donde los autores concentraban sus esfuerzos por investigar la relación entre la cultura organizacional y la innovación (ambas con un enfoque ecológico) y su incidencia con la competitividad (desarrollo de ventajas competitivas y aumento en el desempeño) de un grupo de hoteles en el contexto de Turquía, donde consideraron entrevistar tanto a empleados de tiempo completo como a gerentes de dicho grupo hotelero, donde los autores encuentran que existe una incidencia por parte del tipo de cultura organizacional (con un enfoque ecológico) y el desarrollo de ventajas competitivas dentro de dicho subsector enfocado al servicio hotelero.

Por su parte, Anning-Dorson (2016) analizando aspectos de la cultura con un enfoque subyacente desde el punto de vista de la innovación, observaba el efecto mediador de la cultura organizacional con respecto de la innovación en el servicio y de la competitividad dentro de diversas industrias del sector servicios (instituciones bancarias, aseguradoras, consultorías, refugios y casas de huéspedes, entre otras), el autor encontraba que existe una relación entre el tipo de cultura con enfoque dentro de la innovación y la competitividad de las empresas de servicio.

Finalmente, en el marco del uso de la línea de investigación sobre el marco de los valores en competencia (CVF), en un grupo de empresas dentro de la industria en el contexto Africano; Dadzie, Winston y Dadzie (2012) planteaban la relación sobre los tipos de cultura organizacional: (1) clan, (2) jerárquica, (3) mercado y (4) ad-hoc y su incidencia con el desarrollo de estrategias competitivas y el desempeño de dichas empresas, donde identificaban que las empresas con una cultura de tipo clan o mercado tenían mayores posibilidades (directas) de mejorar su rendimiento, mientras que las empresas con un tipo de cultura jerárquica o ad-hoc tenían mayores posibilidades (indirectas) de mejorar su rendimiento, destacando el tipo de influencia que estas recibían de las estrategias tanto de diferenciación o de liderazgo o de costos, y sin embargo encontraban que solo la estrategia de diferenciación tenía resultados favorables con respecto del desempeño de la empresa en el mercado.

Dentro de las investigaciones presentadas, así como en los resultados expuestos dentro del presente capítulo, existen similitudes en estos (indistintamente del contexto de la investigación), por ello es plausible suponer que existe una relación positiva y significativa en la incidencia de la cultura organizacional sobre la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

5.11.2 Hipótesis 2.- Relación entre el Compromiso Organizacional y la Cultura Organizacional

La presente hipótesis señala la influencia del compromiso organizacional sobre la cultura organizacional en el marco de las empresas del sector servicios turísticos del Municipio de Aguascalientes (más información consultar el marco contextual, Cap. III), de acuerdo con la información recopilada en el presente capítulo, que

incluso es posible observar en la tabla 67 (en el punto 5.12) que los valores obtenidos del análisis de regresión lineal, donde la hipótesis fue contrastada, obteniendo un valor de $\beta = .262^{**}$, al igual que el valor de $t = 4.355$.

Estos datos permiten suponer que dentro del comportamiento de las organizaciones, que se encuentren orientadas al desarrollo del compromiso de los miembros de la organización, pueden generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de elementos culturales, tomando en cuenta que, al tipo de compromiso organizacional (con un enfoque afectivo o actitudinal) (Mowday, Steers y Porter, 1979), mientras que para la cultura organizacional, se encuentran los tipos de cultura: (1) clan, (2) jerárquica, (3) mercado y (4) ad-hoc (Reyes-Santiago *et al.*, 2017).

Por su parte, Mercurio (2015) habla sobre como por medio de la socialización, las empresas pueden mitigar el impacto negativo que puede tener el compromiso afectivo de los miembros nuevos, al tratar de integrarlos a la cultura organizacional y a los sistemas de valores, reduciendo de esta manera la incertidumbre, la ansiedad de estos.

Asimismo, dentro del sector servicios financieros (bancos) Danish, Shahid, Humayon y Nawaz (2015) en el contexto de Pakistán, observaban la relación entre diversos elementos dentro del compromiso organizacional y su correspondencia con diversos elementos culturales destacando los comportamientos, los autores encontraban (entre otras cosas) que la dependencia entre dichas variables es positiva y significativa, con ello, se supone que el compromiso organizacional tiene un efecto sobre algunos elementos culturales dentro del comportamiento de los miembros de los bancos.

Finalmente, en el tenor del diagrama de los valores en competencia, así como sobre los tipos de cultura organizacional antes mencionados y la relación que tienen con el compromiso organizacional, Shurbagi y Zahari (2014) exploraban la correspondencia entre diversos elementos de dichas variables, encontrando la existencia positiva y significativa entre las variables determinadas, poniendo especial atención a la manera en la que el compromiso organizacional media la relación entre la satisfacción laboral y la cultura organizacional.

Incluso, en un acercamiento teórico destacando la incidencia del compromiso sobre la cultura dentro de la organización, Zoltán (2018) indicaba que existían problemas para justificar la dirección de la relación entre dichas variables, por lo que los resultados encontrados sirven como guía empírica para justificar dicha la dirección de dicha correspondencia.

Dentro de las investigaciones presentadas, así como en los resultados expuestos dentro del presente capítulo, existen similitudes en estos (indistintamente el contexto de la investigación), por ello es plausible suponer que existe una relación positiva y significativa en la incidencia del compromiso organizacional sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

5.11.3 Hipótesis 3.- Relación entre la Innovación y la Cultura Organizacional

La presente hipótesis señala la influencia de la innovación sobre la cultura organizacional en el marco de las empresas del sector servicios turísticos del Municipio de Aguascalientes (más información consultar el marco contextual, Cap. III), de acuerdo con la información recopilada en el presente capítulo, que incluso es posible observar en la tabla 67 (en el punto 5.12) que los valores obtenidos del análisis de regresión lineal, donde la hipótesis fue contrastada, obteniendo un valor de $\beta = .336^{**}$, al igual que el valor de $t = 5.734$.

Estos datos permiten suponer que dentro del comportamiento de las organizaciones, que se encuentren orientadas al desarrollo de elementos que fomenten la innovación, pueden generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de diversos componentes culturales, tomando en cuenta que, a la innovación se le caracteriza por la innovación en producto, innovación en procesos e innovación en sistemas de gestión (Van Auken *et al.*, 2008), mientras que para la cultura organizacional, se encuentran los tipos de cultura: (1) clan, (2) jerárquica, (3) mercado y (4) ad-hoc (Reyes-Santiago *et al.*, 2017).

En lo particular, se ha puesto en evidencia dentro del marco teórico la importancia que tiene la relación entre la innovación y los distintos tipos de cultura organizacional de las empresas, prueba de ello ha quedado evidenciado dentro de la investigación desarrollada por Gálvez-Albarracín y García-Pérez-de-Lema (2011), donde los autores observan el comportamiento de dicha relación en un grupo de Pymes dedicadas a la media/alta gama de productos tecnológicos, donde encuentran que una cultura de tipo clan, al igual que una que favorezca el desarrollo de prácticas innovadoras permiten tener un impacto positivo en el desempeño de la organización, mientras que una cultura de tipo jerárquico tiene un impacto negativo en ella, los autores indican que dichos resultados refuerzan la teoría que indica que la cultura organizacional tiene un efecto en la competitividad de las empresas.

Finalmente, en el tenor del diagrama de los valores en competencia, así como sobre los tipos de cultura organizacional antes mencionados y la relación que tienen con la innovación dentro de la empresa, Hartnell *et al.* (2011) encontraban mediante el metaanálisis (considerando 84 estudios empíricos y 94 muestras independientes) sobre la relación entre los valores en competencia con elementos que desarrollan la efectividad organizacional (actitudes de los empleados, desempeño operacional, innovación, y calidad del producto/servicio, así como con el desempeño financiero), que los tipos de cultura clan, mercado y ad-hoc son los que mejores resultados presentan con respecto a la efectividad organizacional, destacan y hacen especial énfasis en que los resultados proporcionan apoyo mixto a la validez nomológica del constructo, sin embargo presentan problemas para la consistencia interna propuesta por el modelo de valores en competencia y agregan que más que ser de competencia, los tipos de cultura parecen ser más complementarios, puesto que una organización puede contar con todos los tipos de cultura a la vez.

Dentro de las investigaciones presentadas, así como en los resultados expuestos dentro del presente capítulo, existen similitudes en estos (indistintamente el contexto de la investigación), por ello es plausible

suponer que existe una relación positiva y significativa en la incidencia de la innovación sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

5.11.4 Hipótesis 4.- Relación entre el Empoderamiento y la Cultura Organizacional

La presente hipótesis señala la influencia de la innovación sobre la cultura organizacional en el marco de las empresas del sector servicios turísticos del Municipio de Aguascalientes (más información consultar el marco contextual, Cap. III), de acuerdo con la información recopilada en el presente capítulo, que incluso es posible observar en la tabla 67 (en el punto 5.12) que los valores obtenidos del análisis de regresión lineal, donde la hipótesis fue contrastada, obteniendo un valor de $\beta = .292^{**}$, al igual que el valor de $t = 4.906$.

Estos datos permiten suponer que dentro del comportamiento de las organizaciones, que se encuentren orientadas al desarrollo de elementos que fomenten la innovación, pueden generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de diversos componentes culturales, tomando en cuenta que, a la innovación se le caracteriza por la innovación en producto, innovación en procesos e innovación en sistemas de gestión (Van Auken *et al.*, 2008), mientras que para la cultura organizacional, se encuentran los tipos de cultura: (1) clan, (2) jerárquica, (3) mercado y (4) ad-hoc (Reyes-Santiago *et al.*, 2017).

En el caso de la correspondencia del empoderamiento y la cultura organizacional dentro del sector industrial, Román-Calderón, Krikorian, Franco Ruiz y Betancur Gaviria (2016) encontraban que diversos elementos del empoderamiento sentaban las bases de la relación con diversos componentes culturales y de comportamiento dentro de las empresas, con ello los empleados cuya percepción sobre el empoderamiento fuera más fuerte presentaba un incremento en los valores culturales, con ello establecían incidencia entre dichas variables para ese sector.

Mientras que en el sector industrial manufacturero Mukwakungu, Mankazana y Mbohwa (2018) en el contexto africano encontraban que el empoderamiento ayudaba al desarrollo del personal para poder crear un clima y una cultura organizacional adecuada para poder ayudar con las decisiones de la alta directiva e implementar prácticas que orientasen a la empresa a un desempeño superior, por ello, los autores hacían énfasis en la incidencia del empoderamiento dentro de la cultura, puesto que la segunda permitiría incrementar la efectividad organizacional por medio del progreso y de la competencia de la influencia de los recursos humanos.

Con respecto a la incidencia entre el empoderamiento y la cultura organizacional en el contexto de las empresas dedicadas al servicio, Lin (2002) destacaba la relación del empoderamiento en la implementación y aplicación de diversas prácticas facilitadas por diversos elementos culturales, destacando aquellas actitudes y comportamientos de autogestión, por ello, es que indicaban que teniendo empleados que se sintieran más empoderados era más factible poder mantener una cultura organizacional que propiciara los elementos necesarios para empresas con mayor nivel de competencia dentro del mercado objetivo.

Dentro de las investigaciones presentadas, así como en los resultados expuestos dentro del presente capítulo, existen similitudes en estos (indistintamente el contexto de la investigación), por ello es plausible suponer que existe una relación positiva y significativa en la incidencia del empoderamiento sobre la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

5.11.5 Hipótesis 5.- Relación entre el Compromiso Organizacional y la Innovación

La presente hipótesis se considera de correlación bivariada y se plantea en ambos sentidos, indica la posible existencia tanto de una influencia por parte del compromiso organizacional con respecto de la innovación, al igual que la incidencia de la innovación sobre el compromiso organizacional en el marco de las empresas del sector servicios turísticos del Municipio de Aguascalientes (más información consultar el marco contextual, Cap. III), de acuerdo con la información recopilada en el presente capítulo, que incluso es posible observar en la tabla 67 (en el punto 5.12) que los valores obtenidos del análisis de regresión lineal, donde la hipótesis fue contrastada, obteniendo para la relación CP→INNO un valor de $\beta = .245^{**}$, al igual que el valor de $t = 4.051$, mientras que la relación de INNO→CP se obtuvo un valor de $\beta = .245^{**}$, al igual que el valor de $t = 4.051$. Si bien se puede observar que el valor de la beta (β) es igual, propiamente el efecto que tiene (determinado por el valor de t) indica que el efecto es más grande cuando la innovación incide en el compromiso organizacional (aunque significativamente no exista diferencia).

Estos datos permiten suponer que, dentro del comportamiento de las organizaciones, que tanto para aquellas que se encuentren orientadas al desarrollo de elementos que fomenten el compromiso organizacional, pueden generar las condiciones adecuadas para el desarrollo de componentes que detonen la innovación, al igual que para aquellas empresas que fomenten la innovación, puedan generar condiciones adecuadas para el desarrollo de la innovación dentro de la organización. Lo anterior si se considera que a la innovación se le caracteriza por sus dimensiones (1) la innovación en producto, (2) la innovación en procesos y (3) la innovación en sistemas de gestión (Van Auken *et al.*, 2008) y al compromiso organizacional se le posiciona desde una perspectiva individual (con un enfoque afectivo o actitudinal) (Mowday, Steers y Porter, 1979).

Parte de la relación donde el compromiso organizacional incide en la innovación se ha estudiado con anterioridad, investigaciones como la de Eisenberger, Fasolo y Davis-LaMastro (1990) sentaban las bases sobre la relación entre conceptos, donde indicaban que aquellos empleados que tuvieran la percepción de que son apoyados en sus decisiones/tareas tienden a ser más innovadores, al igual que aquellos empleados con mayor nivel de percepción sobre el apoyo en sus decisiones/tareas presentaba de igual manera un aumento significativo en el compromiso (desde una perspectiva afectiva) que este tuviera hacia con la organización.

Por su parte, en su investigación Crespell y Hansen (2008) encontraban bajo los parámetros de un enfoque de investigación mixto (cuantitativo-cualitativo) que el compromiso organizacional tiene una relación positiva significativa con los elementos que propician un ambiente adecuado para el desarrollo de innovación, dentro del ambiente organizacional.

Sin embargo, esta relación tiende a tener problemas conforme pasa el tiempo (a largo plazo), puesto que se ha evidenciado que en periodos muy largos de tiempo, el efecto que tienen los contratos psicológicos es el de disminuir tanto al compromiso organizacional, como a los comportamientos que incitan a la innovación (Feldman y Audretsch, 1999), estos últimos indican que existe una fuerte relación moderadora por parte del compromiso organizacional, en la relación entre el contrato psicológico y aquellos comportamientos que incitan a la innovación.

Por su parte, la relación de la innovación y su incidencia con el compromiso organizacional se ha estudiado con anterioridad, investigaciones como la de Lambert y Hogan (2009) por medio del análisis multivariable analizan que dentro del sector servicios penitenciarios, la relación entre la percepción de la innovación organizacional tenía un efecto positivo significativo con respecto del compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

En otra investigación, Tao y Hong (2014) observaban la correspondencia entre diversos factores de innovación y diversos elementos del compromiso organizacional, los autores encontraban que existe relación entre el compromiso organizacional y la innovación, enfatizaban que el compromiso organizacional (con enfoque afectivo) moderaba la relación entre el ambiente propicio a la innovación y aquellos comportamientos que inducen a los miembros de la organización a innovar.

Por otro lado, la investigación desarrollada por Im, Campbell y Jeong (2013) encontraban que, dentro del sector servicios públicos, el compromiso organizacional tiene una fuerte y significativa correspondencia sobre el ambiente que propicia las condiciones para el desarrollo de comportamientos innovadores, independientemente el nivel que tengan estos, indistintamente del nivel de motivación que tengan.

Sin embargo, esta correspondencia (INNO→CP) no siempre parece darse ni positiva, ni significativamente hablando, en su investigación, Martínez-Serna, Vega-Martínez y Eternod-Domenech (2018) quienes argumentan que esta relación no es posible puesto que por medio del compromiso los empleados no pueden implementar cambios dentro de las empresas. Por otro lado, Odoardi, Battistelli, Montani y Peiro (2019) encontraban que la correspondencia entre dichas variables es más fuerte de lo que estimaron, más aun, los autores encontraron que esta incidencia se fortalecía todavía más cuando la participación del líder era mayor dentro del proyecto/proceso, que cuando este tenía una participación baja.

Dentro de las investigaciones presentadas, así como en los resultados expuestos dentro del presente capítulo, existen similitudes en estos (indistintamente el contexto de la investigación), por ello es plausible suponer que existe una relación positiva y significativa tanto en la incidencia del compromiso organizacional sobre la innovación, como la incidencia de la innovación sobre el compromiso organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

5.11.6 Hipótesis 6.- Relación entre el Compromiso Organizacional y el Empoderamiento

La presente hipótesis se considera de correlación bivariada y se plantea en ambos sentidos, indica la posible existencia tanto de una influencia por parte del compromiso organizacional con respecto del empoderamiento, al igual que la incidencia del empoderamiento sobre el compromiso organizacional en el marco de las empresas del sector servicios turísticos del Municipio de Aguascalientes (más información consultar el marco contextual, Cap. III), de acuerdo con la información recopilada en el presente capítulo, que incluso es posible observar en la tabla 67 (en el punto 5.12) que los valores obtenidos del análisis de regresión lineal, donde la hipótesis fue contrastada, obteniendo para la relación CP→EMPO un valor de $\beta = .451^{**}$, al igual que el valor de $t = 8.114$, mientras que la relación de EMPO→CP se obtuvo un valor de $\beta = .451^{**}$, al igual que el valor de $t = 8.114$. Si bien se puede observar que el valor de la beta (β) es igual, propiamente el efecto que tiene (determinado por el valor de t) indica que el efecto es más grande cuando la innovación incide en el compromiso organizacional (aunque significativamente no exista diferencia).

La relación en la forma en la que el compromiso organizacional y el empoderamiento se da ha sido estudiada desde hace mucho tiempo, parte de ella se desarrolló en la investigación de Kuokkanen, Leino-Kilpi y Katajisto (2003), donde los autores observaban dentro del sector de servicios de la salud elementos que se relacionaban con el empoderamiento, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional del personal operativo, los autores encontraban de conformidad con la literatura que el compromiso era uno de los elementos cruciales para poder desarrollar el empoderamiento del personal operativo.

En otra investigación incluso se abordaba la relación entre estas variables como elementos que permitirían superar aquellas barreras hacía con los superiores (jefes directos o personal directivo/gerencial) (Janssen, 2004), el autor encontraba que en el contexto del servicio educativo las evidencias sugerían de forma particular que el empoderamiento (con un enfoque psicológico) tiene un efecto sobre el compromiso organizacional.

Mientras que en un enfoque empresarial, la investigación desarrollada por Bhatnagar (2005) observaba la relación que tiene el empoderamiento (con un enfoque psicológico) con el compromiso organizacional (de tipo afectivo, de continuidad y normativo), los autores encontraban con respecto del nivel de percepción que tenía el grupo de empresarios (pertenecientes a distintos sectores económicos) en el contexto de India, que el empoderamiento es explicado por los tres tipos de compromiso organizacional. Resultados que muestran concordancia con los obtenidos por Bhatnagar (2007) en los que se obtuvieron resultados similares con una muestra distinta y agregando variables relacionadas a los recursos humanos, al igual que la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

Por otro lado, la relación en la manera en la que el empoderamiento y el compromiso organizacional se da ha sido estudiada desde hace mucho tiempo, parte ella fue desarrollada por Wilson y Laschinger (1994), donde considerando a un grupo de trabajadores del sector servicios de la salud, los autores destacaban que ambas

variables eran de suma importancia para el desarrollo de la empresa, de igual manera McDermott, Laschinger y Shamian (1996) observaban dentro del mismo sector era fundamental generar estrategias que permitan a las organizaciones ambientes de trabajo con mayor nivel de empoderamiento como un elemento que permitiría mejorar el nivel de compromiso organizacional del personal operativo.

Prueba de la importancia de dicha relación se desarrolló en la investigación realizada por Liden, Wayne y Sparrowe (2000), donde los investigadores encontraban que una manera de alcanzar un alto grado de satisfacción laboral era por medio de las características laborales (por medio del empoderamiento), donde combinadas junto con otros aspectos inherentes a los individuos (tanto en lo individual como en lo colectivo) explican la variación del compromiso organizacional y el desempeño laboral.

Otra investigación que dio de que hablar sobre la relación entre dichas variables fue la realizada por Joo y Shim (2010), donde los autores considerando al efecto moderador de la cultura organizacional orientada al aprendizaje, encontraban que dentro del contexto de la empresas del sector público de Corea los miembros de dichas organizaciones presentaban niveles superiores de compromiso cuando estos percibían un nivel alto de empoderamiento (desde una perspectiva psicológica), puesto que la relación entre dichas variables era positiva y significativa.

Finalmente, una de las investigaciones que mayor discusión ha brindado a la relación entre dichas variables es la desarrollada por Seibert, Wang y Courtright (2011), donde los autores desarrollaban un metaanálisis sobre dicha relación, donde de forma general encontraban que el empoderamiento (desde una perspectiva psicológica) presentaba una influencia sobre el compromiso organizacional.

Dentro de las investigaciones presentadas, así como en los resultados expuestos dentro del presente capítulo, existen similitudes en estos (indistintamente el contexto de la investigación), por ello es plausible suponer que existe una relación positiva y significativa tanto en la incidencia del compromiso organizacional sobre el empoderamiento, como la incidencia del empoderamiento sobre el compromiso organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

5.11.7 Hipótesis 7.- Relación entre la Innovación y el Empoderamiento

La presente hipótesis se considera de correlación bivariada y se plantea en ambos sentidos, indica la posible existencia tanto de una influencia por parte de la innovación con respecto del empoderamiento, al igual que la incidencia del empoderamiento sobre la innovación en el marco de las empresas del sector servicios turísticos del Municipio de Aguascalientes (más información consultar el marco contextual, Cap. III).

De acuerdo con la información recopilada en el presente capítulo, que incluso es posible observar en la tabla 67 (en el punto 5.12) que los valores obtenidos del análisis de regresión lineal, donde la hipótesis fue contrastada, obteniendo para la relación INNO→EMPO un valor de $\beta = .302^{**}$, al igual que el valor de $t = 5.083$, mientras que la relación de EMPO→INNO se obtuvo un valor de $\beta = .302^{**}$, al igual que el valor de

$t = 5.083$. Si bien se puede observar que el valor de la beta (β) es igual, propiamente el efecto que tiene (determinado por el valor de t) indica que el efecto es más grande cuando la innovación incide en el compromiso organizacional (aunque significativamente no exista diferencia).

La relación en la forma en la que el compromiso organizacional y el empoderamiento se da ha sido estudiada desde hace mucho tiempo, parte de ella se desarrolló en la investigación de Chambers (1997), donde el autor se decanta por un enfoque organizacional con mayor apertura, que sea más amplio y flexible, ante esa necesidad, las organizaciones encontraban grandes aliados tanto en el empoderamiento como la facultad mediante la cual los trabajadores pueden desarrollar/implementar novedad.

En el tenor de mantener a los miembros de una organización con un nivel de percepción alto con respecto del empoderamiento, la investigación de Fernández y Moldogaziev (2013), se planteaba la necesidad por establecer programas de empoderamiento dentro del sector de servicio público, bajo el supuesto que indica que mediante empleados empoderados es posible aumentar el desempeño de la organización, para que esto sea posible, es necesario que estos encuentren la manera de desarrollar formas más innovadoras de afrontar el proceso de la resolución de problemas dentro de la operación diaria de la empresa, encontrando que el empoderamiento detona la innovación, aunque en algunos casos también la disminuía.

Por otro lado, la relación entre el empoderamiento y la innovación se ha sido estudiado desde hace tiempo, prueba de ello se establece en la investigación de Burpitt y Bigoness (1997), observan que es importante que dentro de las organizaciones y de los equipos de trabajo existan comportamientos que permitan detonar la innovación y el empoderamiento, sobre todo porque estos han probado ser elementos que incrementan diversas variables de efecto (efectividad, desempeño, entre otras), encontrando que mediante las prácticas que fomenten el empoderamiento es posible detonar la innovación entre los equipos de trabajo.

Por su parte, dentro del sector de los servicios de salud, Knol y Van Linge (2009) observa bando a un grupo de personas que integran al personal operativo de dicho sector, planteaban la necesidad por identificar la relación entre dichas variables, donde consideraban a los tipos de empoderamiento (estructural y psicológico), como uno de los principales determinantes de aquellos comportamientos que fomentan el desarrollo de innovación dentro de su entorno, los autores encontraban que efectivamente los dos tipos de empoderamiento son estadísticamente predictores de aquellos comportamientos que incitan a innovar.

En otro contexto Çakar y Ertürk (2010) observaban a un grupo de pequeñas y medianas empresas en Turquía, donde los autores analizaban la relación que presentan la cultura organizacional, el empoderamiento y la innovación dentro de dichas empresas, los autores consideraban la existencia de diferencias con respecto de las relaciones entre las variables y el tamaño de dichas empresas, sin embargo, encontraban que indistintamente el tamaño de empresa, el empoderamiento incidía de manera positivamente en la innovación (vista desde la perspectiva de una capacidad) tanto como al nivel individual, como al nivel organizacional.

Por su parte, Si y Wei (2012) analizando la relación entre dichas las variables, al igual que las dos dimensiones del liderazgo (transformacional - transaccional), observaban que el liderazgo transformacional era un detonante tanto de innovación (expresado por medio de la creatividad), al igual que con el empoderamiento (expresado como el clima dentro de la organización), los autores encontraron que para poder desarrollar el ambiente idóneo para que los empleados sean más “creativos/innovadores”.

Dentro de las investigaciones presentadas, así como en los resultados expuestos dentro del presente capítulo, existen similitudes en estos, por ello es plausible suponer que existe una relación positiva y significativa tanto en la incidencia de la innovación sobre el empoderamiento, como la incidencia del empoderamiento sobre la innovación de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

CAPÍTULO VI

**CONCLUSIONES, IMPLICACIONES,
LIMITACIONES
Y
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

6 CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro del presente proyecto de investigación y con fundamento dentro del Capítulo I, se trató de analizar una problemática más profunda, esbozando aquellos elementos fundamentales de un fenómeno que se encuentra en constante evolución de manera conjunta a las necesidades del mercado. Gracias a ello fue que se realizaron diversas actividades contenidas dentro de los capítulos respectivos, por ello, es menester hacer una breve mención sobre aquellos aspectos con mayor relevancia en el desarrollo de este trabajo.

Primeramente, se aborda que esta problemática trata de describir la relación existente entre ciertos factores organizacionales con respecto de la cultura organizacional, así como la incidencia de esta en la competitividad de las Pymes del sector turístico dentro del municipio de Aguascalientes, lo anterior se desarrolla bajo el supuesto que indica que la mayoría de las personas que se encuentran en el nivel de dirección (directores generales, gerentes) poseen un modelo de gestión diferente y que este se encuentra fundamentado en rasgos marcados de su conducta (derivada del cumulo de experiencias, valores, tradiciones, historias, etc.).

Asimismo, los elementos directivos de las organizaciones deben de tener una clara la visión de sus estrategias, mismas que les brindan las herramientas necesarias para competir en el mercado objetivo, con una mejor comprensión de la organización a corto y largo plazo (suponiendo la búsqueda de sostenibilidad), con el propósito de poder seguir mostrando posicionamiento o crecimiento dentro del mercado (referido a la participación que tiene dicha empresa en el mercado), suponiendo que, aquellas empresas que no atiendan dichas prácticas podrían terminar pereciendo.

En términos de la revisión teórica, fundamentada dentro del Capítulo II, se identifica la existencia de una amplia gama de variables organizacionales cuya incidencia afecta tanto positiva como negativamente a la cultura organizacional, principalmente aquellos elementos inherentes tanto al individuo como a los grupos (dentro de la organización). Sin embargo, de igual manera se identifica que existen elementos externos (propios al ambiente), que influyen en el correcto desarrollo de ciertas prácticas organizacionales relacionadas con la cultura organizacional. Esto se debe porque existen diversos factores (internos y externos) que afectan de cierta manera y en cierto grado a la CO, los que, a su vez pueden determinar comportamientos, valores, normas, creencias y demás manifestaciones culturales inherentes al ambiente.

La revisión permitió identificar que el interés por el estudio de la cultura organizacional es algo que ha estado presente desde hace muchas décadas, donde las principales orientaciones indican la posibilidad de estudiar el contexto cultural nacional (Hofstede *et al.*, 1990), en el que se involucran elementos inherentes al ambiente en el que opere la organización (lenguaje, educación, valores, creencias), mientras que, la otra corriente que predomina es la de la cultura organizacional (Schein, 1990, 2010) la cual, asume la existencia de elementos comunes en elementos cotidianos dentro de las organizaciones, dicha corriente aborda supuestos

básicos en el entorno empresarial, del capital humano y la manera en la que se relacionan los miembros de la organización.

Gracias a esto fue posible constatar que la competitividad a nivel organizacional (Buckley *et al.*, 1988; Porter, 1991, 1993), es un elemento fundamental en el desarrollo de estrategias empresariales, que incluso tiene el completo interés por parte de la comunidad científica, misma que se ha dado a la tarea de determinar y analizar las relaciones e impactos que tienen distintas variables organizacionales con respecto de las dimensiones de la competitividad (Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía, 2011; Flores y González, 2009; Laborde y Veiga, 2010; Villarreal *et al.*, 2014), indistintamente del contexto que se analice.

Para poder tratar de aportar mayor claridad a lo que el estudio de la relación ente dichas variables (CP, INNO, EMPO, CO y COMPE) supone, el acercamiento con cada una de las variables y la posible incidencia entre ellas ha seguido el mismo formato. En el que, primeramente, se argumenta de forma breve la conceptualización, las principales corrientes de investigación, la dimensionalidad y aquellas características especiales inherentes a cada una de ellas. Después, se presenta únicamente aquellas aportaciones más relevantes con respecto de la relación ente los constructos determinados. Se considera pertinente realizar la aclaración sobre aquellos recursos científicos³³ que se han dejado fuera en cuestión de documentación del presente trabajo.

Es bien sabido que la cantidad de recursos científicos realizados con respecto a la relación entre las variables consideradas dentro de este trabajo son inconmensurables, sin embargo, por cuestiones de síntesis y para aportar mayor rigor científico al presente trabajo, se planteó el desarrollo de un modelo conceptual general con un enfoque en el ámbito empresarial, específico a la relación entre las variables organizacionales determinadas, considerando que el objetivo de este trabajo es el de determinar la posible conexión entre los factores organizacionales (CP, INNO, EMPO, CO y COMPE) en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, resaltando el hecho de que el análisis existente sobre las relaciones de dichos constructos se encuentra exhaustivamente documentado.

De forma sucinta, el Capítulo III aborda las características económicas propias al contexto de Aguascalientes, mismo que destaca por la Manufactura como actividad económica primaria, sin embargo, se observa la importancia que adquiere el sector servicios dadas las condiciones de las empresas Manufactureras, puesto que, de forma directa-indirecta el beneficio ha tenido el subsector Pymes turísticas se ve representado por el incremento en las unidades económicas, el incremento en la población económica activa, así como el crecimiento económico que ha tenido dicho subsector en los últimos periodos, beneficiando así a las Pymes turísticas dentro del Municipio de Aguascalientes.

³³ Referidos a los recursos de investigación científica primaria, secundaria y terciaria considerados con la calidad y el rigor científico necesarios para encontrarse en bases de datos de alto impacto.

Con base a la información contenida dentro del Capítulo IV y con fundamento de la revisión teórica fue posible la realización de un modelo que considera dichas variables (CP, INNO, EMPO, CO y COMPE), mediante el cual, se cumplieron las condiciones necesarias para ejecutar un contraste por medio de un estudio cuantitativo realizado a 260 empresas que integran el tamaño inicial con un error muestral correspondientes al error muestral del $\pm 5\%$ de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes (caracterizadas por tener entre 10 y 250 trabajadores).

Dichas empresas han sido seleccionadas haciendo uso de la base de datos correspondiente al Registro Nacional del Turismo (RNT), misma que fue proveída por la Secretaria de Turismo (SECTUR, 2016b) de Aguascalientes, dichas unidades económicas fueron seleccionadas mediante el procedimiento de un muestreo aleatorio simple, representando de esta manera a la población objetivo del estudio, la muestra se integra establecimientos del giro hotelero, de alimentos y bebidas, de recreación y ocio, agencias de viajes, así como de aquellos cuya actividad económica gire en torno al servicio turístico dentro del Municipio de Aguascalientes.

Para poder obtener la información correspondiente a cada uno de los constructos determinados, se hizo uso de escalas³⁴ previamente probadas, confiables y validadas en distintos contextos y sectores, las cuales se encuentran sustentadas debidamente en la literatura y, por lo tanto, han alcanzado las propiedades psicométricas adecuadas en otros trabajos de investigación. Además, dichas escalas han sido condicionadas al cumplimiento de los requisitos de unidimensionalidad (Burga, 2006), parsimonia (Chaparro-Caso-López, Caso-Niebla, Fierro-Evans y Díaz-López, 2015) y adecuación de su contenido al tópico y al contexto estudiado (Cújar *et al.*, 2013).

En una primera aproximación estadística se consideró hacer uso de la técnica de ecuaciones estructurales para obtener información estadística precisa sobre cada una de las variables determinadas (CP, INNO, EMPO, CO y COMPE), sin embargo, al no cumplir con los requisitos de calidad para los índices de bondad de ajuste del modelo, al igual que la insuficiencia de unidades económicas (dadas las condiciones de pequeñas y medianas empresas), se decidió por hacer uso de la técnica del análisis de regresión lineal, para determinar la posible relación entre los constructos (de una forma aislada). Cabe destacar (en función de la información obtenida en el Capítulo IV) que los datos cumplen con los requerimientos esenciales para el desarrollo de la técnica estadística utilizada.

En el caso particular del presente trabajo y con fundamento en la información contenida dentro de los Capítulos IV y V se destaca que en función de la percepción del personal directivo-gerencial que labora en las Pymes del subsector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes existen elementos suficientes para afirmar la existencia de una relación positiva-significativa entre los factores organizacionales (CP, INNO y EMPO),

³⁴ La información correspondiente al presente apartado se desglosa con mayor profundidad en el capítulo cuatro de la presente investigación.

con respecto de la (CO), de la misma manera existen elementos suficientes que de igual manera prueban una relación positiva-significativa entre la (CO) y la (COMPE) de dichas empresas.

Por ello, se puede indicar que en el caso de la relación entre el (CP) y la (CO), los directivos y/o gerentes, consideran que elementos dentro del (CP), como la disposición y el interés de los empleados, el grado de pertenencia y de identificación que posean estos hacia la empresa son algunos de los principales elementos que influyen en la (CO) de las Pymes del subsector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes.

Por otro lado, los directivos y/o gerentes consideran que existen elementos presentes en las dimensiones de la (INNO) tales como la innovación en producto (IP), en procesos (IPR) y en sistemas de gestión (ISG), que inciden en la (CO), esto indica que por medio del desarrollo de nuevos productos o por medio de la rapidez en el desarrollo de los mismos, al igual que por la inversión que se realice en nuevos procesos o las mejoras en los ya existentes, así como con la innovación en nuevos sistemas de administración o la actualización de los ya existentes es posible obtener mejores resultados dentro de elementos relacionados con la (CO) de las Pymes del subsector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes.

De igual manera, los resultados obtenidos permiten señalar la existencia de una relación positiva-significativa en términos de la incidencia entre el (EMPO) y la (CO), lo anterior se traduce en que por medio de la percepción de los directivos y/o gerentes, es posible indicar que siempre y cuando se haga uso de estrategias que brinden información sobre objetivos y desempeño, se den recompensas basadas en el rendimiento, los miembros de la organización cuenten con acceso a conocimientos y habilidades relacionados con el trabajo y se de discreción para cambiar los procesos de trabajo las de las Pymes del subsector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes obtendrán mejores resultados en términos de la cultura organizacional, misma que se verá beneficiada.

En función de la información analizada con respecto de la CO es prudente hacer mención que, dentro del contexto determinado, las Pymes turísticas se encuentran en un ambiente con características que fácilmente podrían incluirse dentro de la tipología cultural “Clan”, puesto que predomina un ambiente de interés verdadero por el cuidado y las necesidades de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Sin embargo, se detecta que de igual manera que incluso elementos encontrados particularmente dentro de la unidad de análisis (el subsector Pymes turísticas), permiten observar que existen normas, artefactos y creencias inherentes a dicho sector, que fácilmente podrían caer dentro de la tipología cultural “jerárquica”, puesto que se identificaron la existencia de ciertos elementos de mando, donde existen ciertas barreras a la apertura cultural.

Propiamente, la revisión de la literatura permitió identificar que ciertas unidades económicas (principalmente aquellas con una operación más grande que el resto) son propensas al desarrollo de equipos de trabajo para realizar actividades o proyectos específicos (indistintamente del tiempo que tome dicha actividad),

algunas veces creando equipos de trabajo totalmente nuevos. Propiamente dichas ocasiones fácilmente podrían caer dentro de la tipología cultural “ad-hoc”, ya que, en la mayoría de las ocasiones estos equipos de trabajo son desintegrados cuando dicho proyecto u actividad son concluidos.

De igual manera, fue posible observar que dadas las condiciones competitivas de un subsector con una alta oferta en materia de servicios turísticos se destaca igualmente ciertas condiciones referidas al desarrollo de estrategias organizacionales, mediante las cuales se encuentran elementos culturales que podrían ser identificados fácilmente dentro de la tipología cultural “mercado”, puesto que esta orientación cultural encamina a las empresas a buscar elementos que mejoren el posicionamiento de la organización en términos de participación del mercado objetivo.

Lo anterior se da puesto que, desde hace tiempo se ha comprobado que es posible que estos valores en competencia (tipos de CO) interactúen con mayor armonía, más que ser mutuamente excluyentes (Hartnell *et al.*, 2011). Incluso podría esperarse la existencia de ciertas particularidades propias a cada uno de los tipos de unidades económicas dentro del subsector servicios turísticos (Roy, 2011), en lo particular para: (1) los hoteles (Tsai *et al.*, 2009), (2) los establecimientos de alimentos y bebidas (Cantele y Cassia, 2020) y (3) las agencias de viaje (Mihajlovic, 2013).

Los resultados obtenidos de la relación entre la (CO) y la (COMPE) prueban que es posible que mediante un enfoque cuya orientación cultural se de en favor del desarrollo y complemento de estrategias que encaminen a la organización a obtener una posición competitiva favorable, verán mejores resultados en términos del desempeño financiero, de la reducción de costos y del uso adecuado de tecnología como elementos clave para ser convertirse en unas Pymes con mayor capacidad competitiva y mejores oportunidades para generar ventajas competitivas en el subsector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes.

Finalmente, el propósito de esta investigación subyace en el análisis de las posibles relaciones que presentan los factores de la cultura organizacional y su incidencia en la competitividad de las Pymes del sector turístico de Aguascalientes, bajo el supuesto de que el desarrollo de evidencia teórico-empírica podría derivar en una guía al estudio de las correspondencias que puedan darse entre variables, dimensiones y constructos presentes en esta investigación, de la misma manera se elaboró un modelo teórico, mismo que supone diversos beneficios para las empresas de dicho sector y con ello ampliar el arsenal de estrategias y de herramientas metodológicas, para desarrollar las capacidades fundamentales para obtener soluciones que les ayuden en el proceso de la toma de decisiones y aquellas que tengan alguna relación con la problemática que aborda el presente trabajo de investigación.

6.1 Conclusiones

Como se ha evidenciado en el apartado teórico, múltiples investigaciones han abordado diversas líneas de investigación que involucran a las variables utilizadas dentro del presente trabajo (CO, COMPE, CP, INNO y

EMPO). En múltiples ocasiones ha sido posible identificar la importancia que tienen dichos elementos en diversos contextos, indistintamente del tamaño que tenga la organización. Los hallazgos aquí presentes aportan evidencia teórica-empírica sobre la correspondencia entre las variables determinadas dentro del contexto de las Pymes del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes, con ello, es posible vislumbrar la importancia que tienen las variables CO, COMPE, CP, INNO y EMPO en dicho subsector económico.

De forma general, es posible indicar que los resultados obtenidos se encuentran respaldados por las diversas líneas de investigación que establecen la correspondencia entre las variables determinadas. Esto brinda soporte al modelo causal propuesto, del cual, se logran probar las siete hipótesis de investigación, dando sustento positivo y significativo a cada una de las relaciones establecidas. Es por ello, por lo que en el presente apartado se concentran únicamente aquellas conclusiones empíricas, producto de los resultados del modelo general basados en el desarrollo de las hipótesis de investigación, mismas que nacen de las relaciones entre los constructos CO, COMPE, CP, INNO y EMPO en el contexto de las Pymes del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes.

Si bien es cierto que la CO es un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones indistintamente del contexto en el que se desempeñen, es importante señalar que los beneficios que supone el hacer uso de prácticas que fomenten dichas orientaciones culturales; (*i.e.*) Cameron y Quinn (2006) indicaban que de acuerdo con la ideología de Porter, para que pudiese considerarse como exitosa a una organización, esta debía presentar rentabilidad sostenida y retornos financieros superiores a lo normal. Sin embargo; añadían que, en entornos altamente competitivos, donde la entrada de compañías nuevas a sectores con competidores que predominan por sobre la competencia, la CO era el factor fundamental para el correcto desarrollo de empresas exitosas.

Sin embargo, este enfoque cultural y su relación con elementos competitivos como el desempeño no siempre ha sido bien visto (Schein, 2010). Dicho autor señalaba que el enfoque de Cameron y Quinn por tipificar a la CO permitía identificar la orientación cultural que tiene la organización³⁵. Mientras que Schein revela que estas tipologías (mercado, jerárquicas y clan) ya habrían sido utilizadas en investigaciones que anteceden a los valores en competencia, y que en dichos estudios no se conoce la importancia relativa de cada tipo de cultura (desconociendo cual es la más influyente), lo que dificulta establecer relaciones con respecto de otras variables organizacionales.

Incluso, se ha podido establecer que estos valores en competencia no son mutuamente excluyentes (Hartnell *et al.*, 2011), en dicha investigación, fue posible identificar qué; si bien la teoría de los valores en competencia

³⁵ Permite identificar si el enfoque cultural de una empresa se refiere al grado de estabilidad o flexibilidad que posee dicha organización, de igual manera permite identificar si tiene un enfoque interno o externo.

señala que la tipología de la CO no puede involucrar dos elementos contrarios³⁶, puesto que esto deriva en un conflicto de valores, no obstante en dicha investigación se demostró que todos los tipos de CO se encuentran positivamente correlacionados, indicando que no existen valores contrarios.

Por su parte, la relación que ha quedado evidenciada a lo largo del tiempo entre la CO y la competitividad ha desempeñado un rol primordial en el desarrollo e implementación de estrategias organizacionales, puesto que la primera tiende a involucrar demasiados elementos que aportan algún valor a la creación o generación de elementos que permiten a las empresas ser más competitivas (en términos de ventajas, de desempeño, de costos, de efectividad, de eficiencia, etc.).

Diversas investigaciones anteceden lo dicho, en el caso de Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía (2011) señalan a la cultura organizacional, el liderazgo, el capital humano y la productividad como aquellos factores que determinan que una empresa pueda ser altamente competitiva. Además, indican que para que la cultura organizacional pueda influir en diversos elementos competitivos, es necesario que exista colaboración, significados compartidos, motivación, un adecuado liderazgo que acompañe a la orientación cultural de la empresa, el compromiso por parte de la estructura organizacional, al igual que un nivel productivo superior al de la competencia, mismo que produce aumentar la rentabilidad y los ingresos de la empresa.

En ese sentido, el trabajo de Gómez-Miranda *et al.* (2015) considera que la CO se encuentra representada por la fuerza laboral, la orientación en la gestión organizacional, la contratación del personal y el proceso de toma de decisiones, mientras que el desempeño de una empresa lo representa su nivel de competitividad, de efectividad y de eficacia. Los autores determinan que la competitividad puede desarrollarse mediante la participación de la estructura en la gestión y por la centralización en la toma de decisiones, señalan la posibilidad de que la efectividad puede potenciarse mediante un enfoque hacia los resultados, más que a los procesos y con mayor participación en la operación por parte del personal directivo, finalmente indican que la eficiencia se asocia con la participación y la centralización.

De conformidad con los hallazgos y con otras investigaciones, Villarreal *et al.* (2014) observaban que los tipos de cultura organizacional tienen incidencia en la competitividad de las organizaciones porque vistas desde las estrategias operacionales que estas usan comulgan con las necesidades del mercado³⁷. Los autores señalan que, si el objetivo de una organización es la de permanecer competitiva en entornos altamente competitivos, deberán de prestar atención a elementos de desempeño financiero (rentabilidad, ingresos, etc.), al igual que a las presiones de otras subculturas³⁸.

³⁶ *Implica que elementos en la diagonal de los cuadrantes, es decir, “los valores de la cultura del clan tienen una asociación insignificante o negativa con los valores de la cultura del mercado, y los valores de la cultura de adhocracia tienen una asociación insignificante o negativa con las culturas de la jerarquía” (Hartnell et al., 2011: 686).*

³⁷ *Referido a los productos que ofertan, a los precios de estos, a los cambios en el entorno interno y externo.*

³⁸ *Referidas a las exigencias de otros departamentos, (i.e.) normas ambientales, de género, limitantes de presupuesto o de recurso, por mencionar algunas...*

De la misma manera, los autores hacen mención sobre la capacidad que deben de tener las empresas para poder adaptarse a los procesos de cambio cultural que, de acuerdo con la línea de investigación de Cameron y Quinn, estos procesos de cambio se dan de conformidad con la edad que tiene la empresa (en su ciclo de vida), por lo que encontrar empresas con diversos enfoques culturales no es de extrañarse. Concluyendo que la efectividad de las estrategias competitivas que pueda usar una organización se encuentra determinada por el nivel de flexibilidad/apertura/adaptación cultural que tenga la empresa.

Por su parte, el compromiso es una variable presente en distintos niveles organizacionales, diversas aproximaciones al constructo han permitido identificarlo como una fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo en una organización, misma que puede darse por una creencia, por voluntad o por un deseo (Mowday *et al.*, 1979), o bien, puede ser por la identidad o el grado de involucramiento de este hacia con los objetivos, las metas y la misión de la empresa (Lytle y Timmerman, 2006), lo anterior se traduce como la disposición de ser/hacer, del querer realizar alguna tarea con la finalidad de obtener algo (Teixeira, 1971), en el ámbito organizacional el trabajador desempeña una actividad esperando algún tipo de recompensa por su esfuerzo.

Es precisamente este acercamiento el que permitió que dicho constructo pudiera estar integrado por tres tipos de compromiso (Allen y Meyer, 1990: 3), siendo en esa investigación donde se concibiera la idea de los compromisos afectivos, normativos y de continuidad, donde agregan: [...] “*Los empleados con un fuerte compromiso afectivo permanecen porque lo desean, aquellos con un fuerte compromiso de continuidad porque lo necesitan y aquellos con un fuerte compromiso normativo porque sienten que deberían hacerlo.*”. Y sin embargo, dentro de la literatura es el compromiso afectivo el que mayor interés despierta tanto en la comunidad científica como en las empresas (Choi *et al.*, 2015).

Por lo anterior es preciso analizar que, si se considera que el CP como aquella disposición a ejercer alguna tarea o actividad laboral y a la cultura organizacional como eso que subyace en lo más profundo de la organización³⁹, se puede inferir (aparte de lo demostrado en el sustento teórico) que el CP en cierto sentido facilita el desarrollo/implementación de una correcta CO, misma que puede estar orientada hacia algún elemento de mejora (Roldán, Leal-Rodríguez y Leal, 2012), desempeño (Revilla-Macías y Rentería-López, 2015), eficacia-efectividad (Gómez-Miranda *et al.*, 2015), competitividad (Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía, 2011), etc.

Otro elemento que se consideró dentro de las variables organizacionales fue la innovación, misma que poco a poco fue ganando terreno en el ámbito empresarial gracias al enfoque que permitía que los intangibles fueran trasladados al ámbito de lo tangible. Si bien existen antecedentes que hablan de aspectos de la innovación con anterioridad, fue gracias al enfoque de Schumpeter (1936) que la comunidad científica logro posicionar a la

³⁹ Entiéndase como aquellos elementos antecedentes a cualquier estrategia, practica o proceso.

innovación como un elemento organizacional, mismo que podría ser manipulado con la finalidad de poder planificar diversas estrategias que le permita a las empresas obtener los resultados deseados.

Por ello se posiciona a la cultura como un grupo de normas o conductas que rigen al comportamiento de los miembros de la organización, el enfoque que presenta la relación entre la innovación y la cultura lo determina la manera en la que el comportamiento de los miembros de la organización produce o genera innovación.

Lo anterior se establece puesto que, la innovación tiene el rol de encontrar oportunidades, mismas que pueden ser internas/externas y que se relacionan con aspectos creativos (Stein, 1953) y de información (Kao *et al.*, 2018) (en el ámbito organizacional), mientras que la cultura organizacional es eso que subyace en lo más profundo de una empresa y que sienta las bases para identificar como es que se realizara la operación diaria, por ello, algunas de las características entre esta relación se dan en términos del conocimiento (Sackmann, 1992) y del aprendizaje (Cook y Yanow, 1993).

Es por ello, por lo que es necesario considerar a la innovación como uno de los elementos con mayor referencia dentro de las organizaciones, siempre y cuando se tenga como objetivo la creación de estrategias que las orienten a un nivel de desempeño superior, puesto que la innovación es un elemento que permite el desarrollo de ventajas competitivas (Lengnick-Hall, 1992).

Con estos supuestos en mente, es preciso indicar que la innovación es un elemento que antecede a la cultura organizacional y que esta a su vez puede desarrollar elementos culturales que fomenten comportamientos innovadores (Büschgens *et al.*, 2013), mismos que a su vez pueden impactar en el desempeño de las organizaciones y que esto a su vez determina si una organización puede generar una ventaja competitiva sostenible (Van Auken *et al.*, 2008).

Finalmente, el empoderamiento es otra variable organizacional que ha estado presente desde hace tiempo en el interés de la comunidad científica, misma que había debatido sobre la conceptualización del constructo, puesto que se decantaban por dos orientaciones, una que posicionaba al empoderamiento como algo psicológico y que era entendido como una motivación, ese algo que movía al individuo a desempeñar un rol o realizar una tarea, mientras que la otra orientación era el empoderamiento como un elemento gerencial/de gestión, mismo que era entendido como aquello que quienes con poder dentro de la organización, compartían poder, información, recursos y recompensas con aquellos que no lo tienen (Fernández y Moldogaziev, 2013).

Considerando dichas corrientes de investigación, es propio indicar que la relación que ha guardado el empoderamiento con la cultura organizacional ha sido muy estrecha a lo largo de la historia de ambos constructos (Eubanks, 1991; Foster-Fishman y Keys, 1997; Nixon, 1994; Tarore, 2016). Lo anterior cobra sentido al considerar que la CO es eso que subyace en lo más profundo de la organización y que determina como es que las cosas se van a hacer dentro de la misma, por su parte ambas corrientes de investigación del

empoderamiento apuntan de manera directa e indirecta a tener un cierto grado de relación, puesto que de forma psicológica (Knol y Van Linge, 2009).

Por ello, es propio indicar que un empleado empoderado tendrá cierta disposición a comportamientos específicos, mientras que visto de forma gerencial (Schultz, 2014), el plantear estrategias que apunten a tener miembros con mayor grado de empoderamiento facilitarían las condiciones necesarias para que estas tengan mejores resultados en diversos momentos del ciclo de vida de la empresa (proceso de cambio, periodos de incertidumbre, etc.) (Nixon, 1994; Zimmerman, 2000).

El empoderamiento por sí solo, ha probado ser un elemento relacionado con diversos elementos que integran a la competitividad dentro de una organización (Fernández y Moldogaziev, 2013), sin embargo, al igual que con la cultura organizacional, este elemento cobra especial importancia cuando se relaciona con otras variables (Schultz, 2014), esto se da porque la integración de dichas variables sugiere múltiples beneficios tanto para la estructura (Klidas *et al.*, 2007), como para la organización (Mukwakungu *et al.*, 2018).

Con ello en mente, es posible suponer que el empoderamiento es un elemento que antecede a la cultura organizacional y que a su vez, es posible que esta desarrolle elementos culturales que fomenten comportamientos de empoderamiento (Cook, 1994), mismos que a su vez pueden impactar en el desempeño de las organizaciones (Wallace *et al.*, 2011) y que esto finalmente determina si una organización puede generar una ventaja competitiva sostenible (Flores y González, 2009).

Por todo lo anterior, es preciso señalar que, en la línea de investigación que observa todo lo relacionado con las Pymes es bien sabido que estas (indistintamente su actividad económica) tienen complicaciones de supervivencia dentro de sus primeras etapas en su desarrollo (Tantalo *et al.*, 2012), mismos que derivan en gran medida por problemas financieros, económicos o sociales (Zhou, Yim y Tse, 2005). Si se considera que en la actualidad las organizaciones se encuentran en un mundo globalizado en donde los mercados se encuentran sujetos a cambios constantes, con exigencias cada vez más demandantes y específicas, las organizaciones podrían verse beneficiadas con el uso de estrategias que aprovechen los beneficios de las variables que se abordan en la presente investigación.

Para aportar rigor científico adicional, a manera de resumen, se presenta un breve contraste sobre las hipótesis del modelo de investigación entre las variables organizacionales compromiso organizacional, innovación, empoderamiento, cultura organizacional y competitividad.

Tabla 68.
Extracto del contraste de las hipótesis de investigación.

HIPÓTESIS PLANTEADA	DESCRIPCIÓN CAUSAL	GRADO DE CUMPLIMIENTO
H1: La cultura organizacional (CO) influye de manera positiva en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	CO → COMPE	Aceptada
H2: La variable compromiso organizacional (CP) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	CP → CO	Aceptada
H3: La variable innovación (INNO) presenta un efecto positivo con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	INNO → CO	Aceptada
H4: La variable empoderamiento (EMPO) tiene una relación positiva con la variable cultura organizacional (CO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.	EMPO → CO	Aceptada
H5: Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) e innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. (a)	CP ↔ INNO	Aceptada
H6: Existe una correspondencia entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. (a)	EMPO ↔ CP	Aceptada
H7: Existe una correspondencia entre las variables innovación (INNO) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. (a)	EMPO ↔ INNO	Aceptada

*****Nota: Elaboración Propia.**

Tanto los resultados obtenidos, como el debido sustento teórico/metodológico abordado a lo largo del presente proyecto de investigación permiten indicar que dichas organizaciones requieren de la implementación de estrategias que les permitan desarrollar elementos de compromiso organizacional, de innovación y de empoderamiento para poder adaptarlas al marco de la cultura organizacional, puesto que de esta manera, será posible que esta última les permita generar elementos competitivos en el marco de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.

En estricto apego al desarrollo del presente trabajo de investigación se continua el siguiente apartado realizando un análisis a cada una de las hipótesis planteadas dentro del modelo general.

6.1.1 Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes

Es bien sabido que las Pymes se caracterizan por estar en un proceso de supervivencia continua, en el cual, estas deben de luchar por permanecer competitivas en el mercado que operen, ya que, el no hacerlo, implica su posible salida de dicho mercado. Es por ello, así como por los beneficios en términos de desarrollo económico que aportan estas organizaciones al contexto del Municipio de Aguascalientes, que los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal, así como la comunidad científica y demás, agentes preponderantes han aceptado el reto de tratar de encontrar cuales son los componentes principales que les permitan a las Pymes turísticas permanecer competitivas haciendo uso del desarrollo de nuevas estrategias organizacionales, así como el aprovechamiento de sus recursos.

De igual manera, es menester hacer la distinción sobre las escalas utilizadas dentro de la presente obra, puesto que estas provienen de diversas líneas de investigación relacionadas con empresas del sector manufacturero e industrial. Dichas escalas fueron desarrolladas y probadas en contextos con un nivel de desarrollo económico superior, de igual manera, estas escalas fueron aplicadas en contextos donde las muestras principalmente se componen por organizaciones de tamaño mediano-grande, así como en sectores consolidados dentro de dichos contextos. Inclusive, en algunos casos, estos representan la mayoría en términos de la actividad económica de dichas regiones. Sin embargo, fue posible establecer que, aun haciendo uso de escalas diseñadas, aplicadas y consolidadas propiamente para otro tipo de contextos, estas parecen obtener resultados similares acordes con la teoría, puesto que en cierto grado explican la realidad en términos del CP, la INNO y el EMPO y su relación con la CO, así como la relación que tiene esta última con la COMPE de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

La revisión de la literatura permitió conocer que existe evidencia teórica-empírica que apunta a diversas líneas de investigación que observan el comportamiento de múltiples variables organizacionales y su correspondencia dentro del contexto de las Pymes y sobre todo del sector servicios turísticos. Sin embargo, pudiese parecer que esto es una mera transferencia de conocimientos provenientes de otros contextos (Hjalager, 2010). No obstante, el considerar este supuesto limita la enorme ventaja que supone esa transferencia de conocimientos, puesto que esto permite hacer uso de escalas, metodologías y herramientas consolidadas para su posible adaptación a nuevos contextos (Cújar *et al.*, 2013).

Desde hace tiempo, se tiene identificado que las Pymes pertenecen al sector microeconómico (Porter, 1993), en dicho nivel se puede establecer que la competitividad es la capacidad que poseen las empresas por vender mayor cantidad de productos y/o servicios, al igual que la manera en la que estas mantienen o aumentan su participación en el mercado objetivo, sin necesidad de sacrificar sus utilidades (Hernández, 2000). Por ello, diversos agentes preponderantes en el tema deben de unificar sus esfuerzos en el desarrollo de estrategias, metodologías y herramientas que encaminen a las organizaciones a mejorar en términos competitivos.

El interés de la comunidad científica en torno a la creación de recursos que permitan comprender los fenómenos y la importancia que tienen este tipo de empresas en el contexto en el que se desarrollan ha estado presente desde hace tiempo (Saavedra y Hernández, 2008). Lo anterior no solamente se da por la capacidad que tienen este tipo de organizaciones en términos de generación de empleo, sino que estas organizaciones representan el grueso de la conformación empresarial, con respecto a la distribución sectorial y económica donde operen (Vázquez y Arredondo, 2014), por ello, es importante que estas cuenten con la mayor cantidad de recursos para el desarrollo de estrategias que les permitan tener los mejores resultados competitivos.

De igual manera, la revisión teórica permitió identificar que la mayoría de las veces los empresarios tienden a implementar estrategias que se enfocan únicamente en elementos financieros como generadoras de competitividad (Suárez-Barraza y Miguel-Dávila, 2011). Por ello, la presente investigación apunta a ampliar el panorama que tiene el personal directivo/gerencial sobre las estrategias organizacionales que pueden hacer uso, partiendo desde la perspectiva de la cultura organizacional como un elemento que les puede ofrecer múltiples beneficios para el desarrollo de elementos competitivos en el mercado objetivo. Esto con el objetivo de que las empresas sean capaces de generar algún tipo de ventaja competitiva o bien, que se les permita participar de una forma más activa en el mercado que se desarrollen.

Como se ha podido apreciar en el capítulo correspondiente al análisis del contexto, el estado de Aguascalientes pertenece a la región del Bajío, misma que destaca por la importancia económica que representa, así como su atractivo para atraer inversión (Unger *et al.*, 2014), en esa misma obra se identificaba que el éxito que ha tenido esa zona económica depende en gran medida por su ubicación geográfica, misma que le ha permitido posicionarse como una de las zonas manufactureras con mayor desarrollo económico y la que representaba casi la mitad del valor agregado de la región⁴⁰.

En lo particular, el estado de Aguascalientes representa el 0.3% de la superficie del país. Sin embargo, se sitúa dentro de las primeras economías estatales de la República Mexicana⁴¹. De acuerdo con lo revisado en el capítulo contextual, es propio indicar que el potencial que tiene el estado y sobre todo la capital (que lleva el mismo nombre) para la creación de nuevas empresas es enorme, aun considerando elementos como la estacionalidad y algunos otros eventos culturales que propiamente tienen un impacto superior en ciertos sectores económicos más que en otros.

Propiamente, en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes se ha observado que en los últimos años han presentado problemas para mantenerse competitivas, lo anterior se da por un conjunto de factores que involucran tanto a la competencia internacional (Meyer *et al.*, 1999), misma que poco a poco va ganando terreno dentro de dicho sector, producto indirecto del crecimiento económico en términos de la

⁴⁰ Información vigente durante el desarrollo de dicha investigación.

⁴¹ INEGI. Panorama sociodemográfico de México. 2015. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825078065> (24 de mayo de 2017)''.

industria manufacturera del estado. Otro elemento que causa dicho fenómeno en las organizaciones va de la mano con elementos culturales dentro de dichas empresas, puesto que, es bien sabido que dentro de dicho sector económico la tasa de rotación del personal es un elemento de alto impacto que perjudica al desempeño de las empresas (Sheridan, 1992).

Sin embargo, como se ha observado en otras investigaciones dentro del sector de los servicios turísticos, la competitividad es un constructo que integra diversos factores (Dupeyras y MacCallum, 2013), considera incluso elementos propios al contexto (Gooroochurn y Sugiyarto, 2005), por lo que no es de extrañar que aquellos factores que generan competitividad en un contexto, en otro contexto no lo hagan (Thomas y Long, 2000). Por todo lo anterior, es preciso abordar particularmente cada una de las hipótesis de investigación planteadas dentro del modelo teórico, con la finalidad de poder concentrar el análisis propiamente a cada una de las conclusiones dentro de su apartado correspondiente.

6.1.2 H1.- Influencia de la cultura organizacional (CO) en la competitividad (COMPE) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes

En la presente investigación, los resultados (consultar tabla 67 en el punto 5.11) basados en la percepción del personal directivo/gerencial indican la existencia positiva significativa de la influencia de la cultura organizacional sobre la competitividad, si bien es cierto que el valor de la incidencia puede ser bajo (0.156*), cabe mencionar que la competitividad es una construcción sumamente compleja que involucra diversos elementos, mismos que pueden variar dependiendo de la unidad de análisis que se observe (Buckley *et al.*, 1988; Porter, 1991; Suñol, 2006; Hernández *et al.*, 2008), es por ello que resulta complicado tratar de evaluarlo únicamente por un solo factor.

No obstante, los resultados obtenidos son positivos y con ello se logra afirmar que la hipótesis H1 de investigación fue aceptada. Esto se traduce en que la cultura organizacional influye en la competitividad en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, lo que supone que la existencia de elementos culturales como estrategias administrativas permiten a las Pymes desarrollar elementos que las hagan más competitivas.

Resultados que van de acuerdo con lo que establece la literatura, puesto que se ha logrado determinar en múltiples sectores que la cultura organizacional es un elemento capaz de promover o limitar el desempeño de las organizaciones (Naranjo-Valencia *et al.*, 2016) y que aquellas organizaciones con mayor flexibilidad y una orientación cultural mixta (interna y externa) facilita el proceso de la gestión de calidad total, así como una adecuada gestión de los recursos humanos y el liderazgo (Giménez-Espín, Jiménez-Jiménez, y Martínez-Costa, 2014).

De igual manera, en las empresas manufactureras se establece que la cultura organizacional tiene un efecto positivo en el rendimiento y el desempeño de la organización, aunque esto depende de la orientación cultural

que se utilice (Salas-Arbeláez, García y Murillo, 2017). Por su parte, en las empresas dedicadas a actividades relacionadas con el sector servicios las orientaciones culturales tienen influencias en aspectos relacionados a las relaciones interpersonales, a la comunicación, al trabajo colaborativo y a distintos elementos presentes dentro del proceso de la resolución de conflictos (Runtu, Novieastari y Handayani, 2019). Más aún, dentro de ambos contextos se ha establecido que la cultura organizacional es un recurso único que puede ser usado por igual para las Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, con la finalidad de desarrollar e incrementar sus ventajas competitivas (Sánchez, Carrasco, Danvila del Valle y Sastre, 2016).

Esto sienta las bases teórico-metodológicas para poder establecer que para que una Pyme del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes sea competitiva; en términos del desempeño financiero, de la reducción de costos y del uso de tecnología es necesario que esta ponga especial atención en orientación cultural, misma que puede manifestarse en forma de las relaciones interpersonales, del apoyo por parte de la gerencia/dirección, de un enfoque en el desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metras, en la apertura y la flexibilidad que tenga la organización en cuanto a la toma de decisiones y por el grado de avance tecnológico y de servicio que esta posea.

Revisando la tabla 45 contenida en el punto 4.9 en el capítulo 4 (Apartado metodológico), referida a los datos generales de la empresa y a la tabla 46 contenida en el mismo punto y capítulo, referida a los datos sociodemográficos del personal directivo/gerencial de la muestra se puede observar que: una gran cantidad de las empresas que integran la muestra tienen entre 0 y 5 años de funcionamiento (25%), lo que indica que la mayoría de las empresas son de nueva creación, además, se observa que prácticamente el 72% del total de la muestra lo representa un personal que tiene entre 32 y 51 años de edad, predominando el género masculino en los puestos directivos/gerenciales (66.9%) observando que un gran porcentaje del personal que labora en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes es una población madura.

Sin embargo, la mayoría de la población (50.8%) es personal relativamente nuevo, considerando que cuentan con una antigüedad que oscila entre los 1 y los 5 años, aunque un gran porcentaje de la muestra (76.9%) tiene estudios de Licenciatura o ingeniería observando un nivel de preparación alto para este tipo de organizaciones. Por lo anterior, de forma general se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas que fomenten el trabajo en equipo y la participación, la creación de mayores niveles de confianza, así como la autogestión.

De la misma manera, se aconseja que otro posible enfoque cultural podría relacionarse con el aumento en el dinamismo que tenga la organización, al igual que con la toma de riesgos, el fomento a la creatividad y a los comportamientos innovadores, considerando desarrollar una visión a futuro compartida. De igual forma, se recomienda eliminar procedimientos innecesarios, así como regulaciones o normativas que causen conflicto, eliminar la micro gestión y reducir la centralización.

Finalmente, es necesario que las organizaciones dejen a un lado el enfoque monetario y consideren adoptar un enfoque más humano, orientándose en el cumplimiento de objetivos y metas clave, mediante un proceso de motivación constante de los miembros de la estructura. Los resultados obtenidos indican que dichos elementos/orientaciones culturales permitirían a las organizaciones obtener resultados positivos en términos del desempeño financiero, las utilidades, el precio de los productos que se compran a los proveedores, los costos de transportación, de la misma manera, estos elementos culturales permitirían que las empresas obtengan mejores resultados en cuanto al desarrollo de tecnología, de productos y de servicios, así como en la planificación de proyectos internos y del uso adecuado de las tecnologías de la información.

Todo lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones que sigan algunas o todas de estas recomendaciones permitirían a las organizaciones a obtener mejores resultados en materia del desempeño financiero, de la reducción de costos y del uso de tecnología, lo cual, deriva en el incremento de la competitividad de la organización en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

6.1.3 H2.- Incidencia del compromiso organizacional (CP) en la cultura organizacional (CO) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes

En la presente investigación, los resultados (consultar tabla 67 en el punto 5.11) basados en la percepción del personal directivo/gerencial indican la existencia positiva significativa de la influencia del compromiso organizacional en la cultura organizacional (0.262**), de conformidad con lo encontrado en la literatura, el compromiso organizacional influye y comparte ciertas características específicas con la cultura organizacional, si se considera que ambos son elementos que influyen en el comportamiento (Thomas, Whitman y Viswesvaran, 2010) y que los diversos elementos que integran al compromiso organizacional pueden tener diversos efectos dependiendo del enfoque cultural (Choi *et al.*, 2015).

Los resultados obtenidos aportan los elementos teóricos/metodológicos requeridos para afirmar que la hipótesis H2 de investigación, sea aceptada, lo que indica que el compromiso organizacional influye en la cultura organizacional en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, lo anterior supone que la existencia de ciertos elementos dentro del compromiso organizacional presente en los miembros de la empresa influye en ciertos aspectos de la cultura organizacional.

En dicho sentido, para una Pyme dentro del sector objetivo cuente con aspectos culturales que la beneficien en términos que supongan algún tipo de ventaja competitiva, mismos aspectos que pueden manifestarse: en la forma de las relaciones interpersonales, en el apoyo por parte de la gerencia/dirección, en un enfoque del desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metás, en la apertura y flexibilidad que tenga en cuanto a la toma de decisiones y por medio de los avances tecnológicos

y de servicio. Para lograr lo anterior, es necesario que la organización promueva el comportamiento proactivo, que esta aumente la disposición de los trabajadores a hacer, que comparta significados a lo largo de la estructura en cuestión de valores, misión y visión, que aumente la identificación de la estructura (que se pongan la camiseta de la empresa), que motive a sus trabajadores, que desarrolle el sentimiento de pertenencia.

Revisando la tabla 45 contenida en el punto 4.9 en el capítulo 4 (Apartado metodológico), referida a los datos generales de la empresa y a la tabla 46 contenida en el mismo punto y capítulo, referida a los datos sociodemográficos del personal directivo/gerencial de la muestra se puede observar que: una gran cantidad de las empresas que integran la muestra tienen entre 0 y 5 años de funcionamiento (25%), lo que indica que la mayoría de las empresas son de nueva creación, además, se observa que prácticamente el 72% del total de la muestra lo representa un personal que tiene entre 32 y 51 años de edad, predominando el género masculino en los puestos directivos/gerenciales (66.9%) observando que un gran porcentaje del personal que labora en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes es una población madura.

Sin embargo, la mayoría de la población (50.8%) es personal relativamente nuevo, considerando que cuentan con una antigüedad que oscila entre los 1 y los 5 años, aunque un gran porcentaje de la muestra (76.9%) tiene estudios de Licenciatura o ingeniería observando un nivel de preparación alto para este tipo de organizaciones. Por lo anterior, de forma general se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas que fomenten el compartir significados (valores, misión y visión), que motiven constantemente a los miembros de la estructura, que fomenten la identificación y la pertenencia de estos hacia con la empresa, así como el comportamiento proactivo, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional.

Elementos del comportamiento organizacional que tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de ciertos aspectos culturales, son: el compartir significados (valores, misión y visión), que motiven constantemente a los miembros de la estructura, que fomenten la identificación y la pertenencia de estos hacia con la empresa, así como el comportamiento proactivo, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional.

Los resultados obtenidos indican que dichos elementos del compromiso organizacional permitirían tener resultados positivos en términos de: Trabajo en equipo y la participación, la creación de mayores niveles de confianza, así como la autogestión, el aumento en el dinamismo que tenga la organización, al igual que con la toma de riesgos, el fomento a la creatividad y a los comportamientos innovadores, considerando desarrollar una visión a futuro compartida, la eliminación de procedimientos innecesarios, así como con las regulaciones o normativas que causen conflicto, de igual manera se elimina la micro gestión y se reduce la centralización. Finalmente, es necesario que las organizaciones dejen a un lado el enfoque monetario y consideren adoptar un enfoque más humano, orientándose en el cumplimiento de objetivos y metas clave, mediante un proceso de motivación y de desarrollo constante del compromiso en los miembros de la estructura.

Lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones cuyas prácticas fomenten el compromiso de sus trabajadores en su operación y que de igual manera sigan algunas o todas las recomendaciones mencionadas obtendrán mejores resultados en cuanto a diversos aspectos culturales dentro de la organización, lo cual, de hacerse de forma sostenida supone un incremento de la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011; Villarreal *et al.*, 2014) de la organización en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

6.1.4 H3.- Impacto de la innovación (INNO) en la cultura organizacional (CO) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes

En la presente investigación, los resultados (consultar tabla 67 en el punto 5.11) basados en la percepción del personal directivo/gerencial indican la existencia positiva significativa de la influencia de la innovación en la cultura organizacional (0.336**), considerando que la innovación influye y comparte ciertas características específicas con la cultura organizacional, por ello es propio indicar que, la cultura como un grupo de normas o conductas que rigen el comportamiento de los trabajadores, mientras que la innovación es un elemento que antecede a la cultura y que esta a su vez puede desarrollar manifestaciones que fomenten comportamientos innovadores (Büschgens *et al.*, 2013).

Los resultados obtenidos aportan los elementos teóricos/metodológicos requeridos para afirmar que la hipótesis H3 de investigación, sea aceptada, indicando que la innovación influye en la cultura organizacional en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, lo anterior supone que la existencia de diversos factores de innovación presentes en las empresas influye en ciertos aspectos de la cultura organizacional.

En dicho sentido, para una Pyme dentro del sector objetivo cuente con aspectos culturales que la beneficien en términos que supongan algún tipo de ventaja competitiva, mismos aspectos que pueden manifestarse: en la forma de las relaciones interpersonales, en el apoyo por parte de la gerencia/dirección, en un enfoque del desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metras, en la apertura y flexibilidad que tenga en cuanto a la toma de decisiones y por medio de los avances tecnológicos y de servicio.

Para lograr lo anterior, es necesario que la organización promueva un enfoque que involucre el desarrollo de nuevos productos/servicios, de mayor inversión para estos, que tenga mayor agilidad en su operación, así como el mejoramiento de los ya existentes. Por ello, es preciso que las organizaciones fomenten el mejoramiento de sus procesos, eliminando procesos innecesarios, tenga mayor rapidez en el mejoramiento de estos y que se aumente la inversión para el desarrollo de procesos más novedosos.

De igual manera, cobra especial importancia que las organizaciones consideren el desarrollo en sistemas de gestión, involucrando cambios o mejoras significativas dentro de los ya existentes, así como la actualización para nuevos sistemas más eficientes, adicionalmente es preciso que la organización fomente la búsqueda por sistemas de vanguardia, para lo cual, es preciso que se aumente la inversión en este rubro.

Revisando la tabla 45 contenida en el punto 4.9 en el capítulo 4 (Apartado metodológico), referida a los datos generales de la empresa y a la tabla 46 contenida en el mismo punto y capítulo, referida a los datos sociodemográficos del personal directivo/gerencial de la muestra se puede observar que: una gran cantidad de las empresas que integran la muestra tienen entre 0 y 5 años de funcionamiento (25%), lo que indica que la mayoría de las empresas son de nueva creación, además, se observa que prácticamente el 72% del total de la muestra lo representa un personal que tiene entre 32 y 51 años de edad, predominando el género masculino en los puestos directivos/gerenciales (66.9%) observando que un gran porcentaje del personal que labora en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes es una población madura.

Sin embargo, la mayoría de la población (50.8%) es personal relativamente nuevo, considerando que cuentan con una antigüedad que oscila entre los 1 y los 5 años, aunque un gran porcentaje de la muestra (76.9%) tiene estudios de Licenciatura o ingeniería observando un nivel de preparación alto para este tipo de organizaciones.

Por lo anterior, de forma general se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas que fomenten la innovación en productos, procesos y sistemas de gestión, mismas que tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de ciertas características culturales, como: el compartir significados (valores, misión y visión), que motiven constantemente a los miembros de la estructura, que fomenten la identificación y la pertenencia de estos hacia con la empresa, así como el comportamiento proactivo, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional.

Los resultados obtenidos indican que dichos elementos de la innovación permitirían tener resultados positivos en términos de: Trabajo en equipo y la participación, la creación de mayores niveles de confianza, así como la autogestión, el aumento en el dinamismo que tenga la organización, al igual que con la toma de riesgos, el fomento a la creatividad y a los comportamientos innovadores, considerando desarrollar una visión a futuro compartida, la eliminación de procedimientos innecesarios, así como con las regulaciones o normativas que causen conflicto, de igual manera se elimina la micro gestión y se reduce la centralización. Finalmente, es necesario que las organizaciones dejen a un lado el enfoque monetario y consideren adoptar un enfoque más humano, orientándose en el cumplimiento de objetivos y metas clave, mediante un proceso de motivación y de innovación constante de los miembros de la estructura.

Lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones cuyas prácticas innovación determinen su operación y que de igual manera sigan algunas o todas las recomendaciones mencionadas obtendrán mejores resultados

en cuanto a diversos aspectos culturales dentro de la organización, lo cual, de hacerse de forma sostenida supone un incremento de la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía, 2011; Villarreal *et al.*, 2014) de la organización en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

6.1.5 H4.- Efecto del empoderamiento (EMPO) en la cultura organizacional (CO) de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes

En la presente investigación, los resultados (consultar tabla 67 en el punto 5.11) basados en la percepción del personal directivo/gerencial indican la existencia positiva significativa de la influencia del en la cultura organizacional (0.292**), el empoderamiento es un elemento que antecede a la cultura organizacional y que a su vez, es posible que esta desarrolle elementos culturales que fomenten comportamientos de empoderamiento (Cook, 1994), mismos que a su vez pueden impactar en el desempeño de las organizaciones (Wallace *et al.*, 2011) y que esto finalmente determina si una organización puede generar una ventaja competitiva sostenible (Flores y González, 2009).

Los resultados obtenidos aportan los elementos teóricos/metodológicos requeridos para afirmar que la hipótesis H4 de investigación, sea aceptada, indicando que el empoderamiento influye en la cultura organizacional en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, lo anterior supone que la existencia de diversas prácticas presentes en las empresas influye en ciertos aspectos de la cultura organizacional.

En dicho sentido, para una Pyme dentro del sector objetivo cuente con aspectos culturales que la beneficien en términos que supongan algún tipo de mejora cultural, deberán manifestarse: en la forma de las relaciones interpersonales, en el apoyo por parte de la gerencia/dirección, en un enfoque del desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metras, en la apertura y flexibilidad que tenga en cuanto a la toma de decisiones y por medio de los avances tecnológicos y de servicio.

Para lograr lo anterior, es necesario que la organización promueva diversas prácticas que faciliten la difusión sobre las metas y el desempeño esperado, así como la verificación, monitoreo y evaluación del progreso de objetivos y logros, de igual forma es preciso que los jefes retroalimenten, recomienden y apoyen el trabajo de sus subordinados.

Otro elemento que debe de fomentar la organización está relacionado con las recompensas basadas en el desempeño, mismas que deben basarse en el mérito propio de los trabajadores, de igual manera se debe de fomentar las recompensas en base al desempeño de los trabajadores con respecto de la calidad de los productos/servicios que ofrecen al cliente/consumidor, finalmente es igual de importante considerar el desempeño de los trabajadores.

De igual manera, es importante impulsar el conocimiento que pueden obtener los trabajadores en cuanto a las habilidades relacionadas con el trabajo que desempeñan, impulsando a los trabajadores a obtener mejores resultados/desempeño en sus actividades, por último, es importante mantener a disposición aquella información relevante para el desarrollo de las actividades de trabajo. Finalmente es importante aportar elementos de empoderamiento a los trabajadores, con el objeto de que puedan cambiar a discreción aquellos procesos de trabajo que sean menos eficientes, así como involucrarlos en el proceso de la toma de decisiones.

Revisando la tabla 45 contenida en el punto 4.9 en el capítulo 4 (Apartado metodológico), referida a los datos generales de la empresa y a la tabla 46 contenida en el mismo punto y capítulo, referida a los datos sociodemográficos del personal directivo/gerencial de la muestra se puede observar que: una gran cantidad de las empresas que integran la muestra tienen entre 0 y 5 años de funcionamiento (25%), lo que indica que la mayoría de las empresas son de nueva creación, además, se observa que prácticamente el 72% del total de la muestra lo representa un personal que tiene entre 32 y 51 años de edad, predominando el género masculino en los puestos directivos/gerenciales (66.9%) observando que un gran porcentaje del personal que labora en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes es una población madura.

Sin embargo, la mayoría de la población (50.8%) es personal relativamente nuevo, considerando que cuentan con una antigüedad que oscila entre los 1 y los 5 años, aunque un gran porcentaje de la muestra (76.9%) tiene estudios de Licenciatura o ingeniería observando un nivel de preparación alto para este tipo de organizaciones.

Por lo anterior, de forma general se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas que fomenten el empoderamiento de sus trabajadores, puesto que esto tendrá un impacto positivo-significativo con respecto de ciertas características culturales, como: el compartir significados (valores, misión y visión), que motiven constantemente a los miembros de la estructura, que fomenten la identificación y la pertenencia de estos hacia con la empresa, así como el comportamiento proactivo, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional.

Los resultados obtenidos indican que dichas prácticas de empoderamiento permitirían tener resultados positivos en términos de: Trabajo en equipo y la participación, la creación de mayores niveles de confianza, así como la autogestión, el aumento en el dinamismo que tenga la organización, al igual que con la toma de riesgos, el fomento a la creatividad y a los comportamientos innovadores, considerando desarrollar una visión a futuro compartida, la eliminación de procedimientos innecesarios, así como con las regulaciones o normativas que causen conflicto, de igual manera se elimina la micro gestión y se reduce la centralización.

Finalmente, es necesario que las organizaciones dejen a un lado el enfoque monetario y consideren adoptar un enfoque más humano, orientándose en el cumplimiento de objetivos y metas clave, mediante un proceso de motivación y empoderamiento constante de los miembros de la estructura.

Lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones cuyas prácticas de empoderamiento determinen su operación y que de igual manera sigan algunas o todas las recomendaciones mencionadas obtendrán mejores resultados en cuanto a diversos aspectos culturales dentro de la organización, lo cual, de hacerse de forma sostenida supone un incremento de la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011; Villarreal *et al.*, 2014) de la organización en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

6.1.6 H5.- Correspondencia entre el compromiso organizacional (CP) y la innovación (INNO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes

En la presente investigación, los resultados (consultar tabla 67 en el punto 5.11) basados en la percepción del personal directivo/gerencial indican la existencia positiva significativa de la correspondencia entre el compromiso organizacional y la innovación (0.245**), y aunque no en todos los contextos dicha relación está probada (Martínez-Serna *et al.*, 2018), existen elementos teóricos suficientes para probar que el compromiso organizacional incide en diversos elementos de la innovación (Yadegaridehkordi, Nilashi, Nasir y Ibrahim, 2018). De igual manera la influencia de la innovación en el compromiso organizacional ha sido probada (Agarwala, 2003; Hassan, 2010) y los beneficios del nexo entre dichas variables pueden tener impacto tanto en la cultura organizacional (Guzmán, 2015; Zoltán, 2018), como en la competitividad (Kwantes, 2007; Sánchez-Gutiérrez *et al.*, 2016).

Los resultados obtenidos aportan los elementos teóricos/metodológicos requeridos para afirmar que la hipótesis H5 de investigación, sea aceptada, indicando la correspondencia entre el compromiso organizacional y la innovación en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, lo anterior sugiere que la existencia de diversas prácticas presentes en dichas empresas tiene incidencia en las dos variables.

En dicho sentido, para una Pyme dentro del sector objetivo obtenga los beneficios que resultan de dicha correspondencia, es necesario que en términos de compromiso organizacional se presenten algunas de las siguientes manifestaciones: en la forma de las relaciones interpersonales, en el apoyo por parte de la gerencia/dirección, en un enfoque del desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metras, en la apertura y flexibilidad que tenga en cuanto a la toma de decisiones y por medio de los avances tecnológicos y de servicio.

De igual manera, en términos de innovación, es importante que exista un enfoque que involucre el desarrollo de nuevos productos/servicios, de mayor inversión para estos, que tenga mayor agilidad en su operación, así como el mejoramiento de los ya existentes. Para ello, es necesario que la organización fomente el mejoramiento de sus procesos, eliminando procesos innecesarios, tenga mayor rapidez en el mejoramiento de estos y que se aumente la inversión para el desarrollo de procesos más novedosos. Finalmente, es preciso

que la organización considere el desarrollo en sistemas de gestión, involucrando cambios o mejoras significativas dentro de los ya existentes, así como la actualización para nuevos sistemas más eficientes, adicionalmente es preciso que la organización fomente la búsqueda por sistemas de vanguardia, para lo cual, es preciso que se aumente la inversión en este rubro.

Revisando la tabla 45 contenida en el punto 4.9 en el capítulo 4 (Apartado metodológico), referida a los datos generales de la empresa y a la tabla 46 contenida en el mismo punto y capítulo, referida a los datos sociodemográficos del personal directivo/gerencial de la muestra se puede observar que: una gran cantidad de las empresas que integran la muestra tienen entre 0 y 5 años de funcionamiento (25%), lo que indica que la mayoría de las empresas son de nueva creación, además, se observa que prácticamente el 72% del total de la muestra lo representa un personal que tiene entre 32 y 51 años de edad, predominando el género masculino en los puestos directivos/gerenciales (66.9%) observando que un gran porcentaje del personal que labora en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes es una población madura.

Sin embargo, la mayoría de la población (50.8%) es personal relativamente nuevo, considerando que cuentan con una antigüedad que oscila entre los 1 y los 5 años, aunque un gran porcentaje de la muestra (76.9%) tiene estudios de Licenciatura o ingeniería observando un nivel de preparación alto para este tipo de organizaciones. Por lo anterior, cobra especial atención la recomendación para que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas y de estrategias que fomenten tanto el compromiso organizacional, como la innovación, de esta manera dichas prácticas y estrategias tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de ciertas características inherentes a cada una de las variables.

Elementos del comportamiento organizacional que tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de su incidencia con la innovación, son: el desarrollo de prácticas que fomenten el compartir significados (valores, misión y visión), la motivación constantemente a los miembros de la estructura, que fomenten la identificación y la pertenencia de estos hacia con la empresa, así como el comportamiento proactivo, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional.

Mientras que, en el caso de la innovación se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas que fomenten la innovación en productos, procesos y sistemas de gestión, mismas que tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de ciertas características inherentes al compromiso organizacional, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional. Finalmente, es necesario que las organizaciones dejen a un lado el enfoque monetario y consideren adoptar un enfoque más humano, orientándose en el cumplimiento de objetivos y metas clave, mediante un proceso de motivación e innovación constante de los miembros de la estructura.

Lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones cuyas prácticas fomenten el nexo entre el compromiso organizacional y la innovación y de forma paralela sigan algunas o todas las recomendaciones

mencionadas, obtendrán mejores resultados en cuanto a diversos aspectos culturales dentro de la organización (Chen y Cheng, 2012; Choi *et al.*, 2015; Naranjo-Valencia *et al.*, 2016; Zoltán, 2018), lo cual, de hacerse de forma sostenida supone un incremento de la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011; Villarreal *et al.*, 2014) de la organización en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

6.1.7 H6.- Nexo entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes

En la presente investigación, los resultados (consultar tabla 67 en el punto 5.11) basados en la percepción del personal directivo/gerencial indican la existencia positiva significativa de la correspondencia entre el compromiso organizacional y el empoderamiento (0.451**), diversos elementos teóricos han establecido relación entre dichas variables con anterioridad (Ambad y Bahron, 2012; Avolio, Zhu, Koh y Bhatia, 2004; Laschinger, Finegan y Shamian, 2001). Referentes teóricos han establecido múltiples beneficios producto de la interacción entre dichas variables, mismas que pueden tener impacto tanto en la cultura organizacional (Frerk y Mbohwa, 2012; Guzmán, 2015), como en la competitividad (Sánchez-Gutiérrez *et al.*, 2016; Gautam y Ghimire, 2017).

Los resultados obtenidos aportan los elementos teóricos/metodológicos requeridos para afirmar que la hipótesis H6 de investigación, sea aceptada, indicando la correspondencia entre el compromiso organizacional y el empoderamiento en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, lo anterior sugiere que la existencia de diversas prácticas presentes en dichas empresas tiene incidencia en las dos variables.

En dicho sentido, para una Pyme dentro del sector objetivo obtenga los beneficios que resultan de dicha correspondencia, es necesario que en términos de compromiso organizacional se presenten algunas de las siguientes manifestaciones: en la forma de las relaciones interpersonales, en el apoyo por parte de la gerencia/dirección, en un enfoque del desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metras, en la apertura y flexibilidad que tenga en cuanto a la toma de decisiones y por medio de los avances tecnológicos y de servicio.

De igual manera, en términos de empoderamiento deberán manifestarse ciertas prácticas: en la forma de las relaciones interpersonales, en el apoyo por parte de la gerencia/dirección, en un enfoque del desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metras, en la apertura y flexibilidad que tenga en cuanto a la toma de decisiones y por medio de los avances tecnológicos y de servicio.

Revisando la tabla 45 contenida en el punto 4.9 en el capítulo 4 (Apartado metodológico), referida a los datos generales de la empresa y a la tabla 46 contenida en el mismo punto y capítulo, referida a los datos sociodemográficos del personal directivo/gerencial de la muestra se puede observar que: una gran cantidad de las empresas que integran la muestra tienen entre 0 y 5 años de funcionamiento (25%), lo que indica que la mayoría de las empresas son de nueva creación, además, se observa que prácticamente el 72% del total de la muestra lo representa un personal que tiene entre 32 y 51 años de edad, predominando el género masculino en los puestos directivos/gerenciales (66.9%) observando que un gran porcentaje del personal que labora en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes es una población madura.

Sin embargo, la mayoría de la población (50.8%) es personal relativamente nuevo, considerando que cuentan con una antigüedad que oscila entre los 1 y los 5 años, aunque un gran porcentaje de la muestra (76.9%) tiene estudios de Licenciatura o ingeniería observando un nivel de preparación alto para este tipo de organizaciones. Por lo anterior, se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas y de estrategias que fomenten tanto el compromiso organizacional, como el empoderamiento, de esta manera dichas prácticas y estrategias tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de ciertas características inherentes a cada una de las variables.

Elementos del compromiso organizacional que tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de su incidencia con el empoderamiento son: el desarrollo de prácticas que fomenten el compartir significados (valores, misión y visión), la motivación constantemente a los miembros de la estructura, que fomenten la identificación y la pertenencia de estos hacia con la empresa, así como el comportamiento proactivo, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional. Mientras que, para poder desarrollar elementos que beneficien al empoderamiento es necesario que la organización promueva diversas prácticas que faciliten la difusión sobre las metas y el desempeño esperado, así como la verificación, monitoreo y evaluación del progreso de objetivos y logros, de igual forma es preciso que los jefes retroalimenten, recomienden y apoyen el trabajo de sus subordinados.

Otro elemento que debe de fomentar la organización está relacionado con las recompensas basadas en el desempeño, mismas que deben basarse en el mérito propio de los trabajadores, de igual manera se debe de fomentar las recompensas en base al desempeño de los trabajadores con respecto de la calidad de los productos/servicios que ofrecen al cliente/consumidor, finalmente es igual de importante considerar el desempeño de los trabajadores.

De igual manera, es importante impulsar el conocimiento que pueden obtener los trabajadores en cuanto a las habilidades relacionadas con el trabajo que desempeñan, impulsando a los trabajadores a obtener mejores resultados/desempeño en sus actividades, por último, es importante mantener a disposición aquella información relevante para el desarrollo de las actividades de trabajo. Por último, es importante aportar elementos de empoderamiento a los trabajadores, con el objeto de que puedan cambiar a discreción aquellos procesos de trabajo que sean menos eficientes, así como involucrarlos en el proceso de la toma de decisiones. Finalmente,

es necesario que las organizaciones dejen a un lado el enfoque monetario y consideren adoptar un enfoque más humano, orientándose en el cumplimiento de objetivos y metas clave, mediante un proceso de motivación y empoderamiento constante de los miembros de la estructura.

Todo lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones cuyas prácticas fomenten el nexo entre el compromiso organizacional y el empoderamiento y de forma paralela sigan algunas o todas las recomendaciones mencionadas, obtendrán mejores resultados en cuanto a diversos aspectos culturales dentro de la organización (Cook, 1994; Hyland *et al.*, 1998; Büschgens *et al.*, 2013; Guzmán, 2015), lo cual, de hacerse de forma sostenida supone un incremento de la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcía, 2011; Villarreal *et al.*, 2014) de la organización en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

6.1.8 H7.- Relación entre las variables compromiso organizacional (CP) y empoderamiento (EMPO) en el contexto de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes

En la presente investigación, los resultados (consultar tabla 67 en el punto 5.11) basados en la percepción del personal directivo/gerencial indican la existencia positiva significativa de la correspondencia entre el empoderamiento y la innovación (Burpitt y Bigoness, 1997; Åmo, 2006; Çakar y Ertürk, 2010; Sulisty, 2016) (0.302**), diversos elementos teóricos han establecido relación entre dichas variables con anterioridad. Referentes teóricos han establecido múltiples beneficios producto de la interacción entre dichas variables, mismas que pueden tener impacto tanto en la cultura organizacional (Eubanks, 1991; Chen, 2011; Büschgens *et al.*, 2013; Schultz, 2014), como en la competitividad (Sánchez-Gutiérrez, León-Cazares y Gutiérrez-Govea 2010; Martínez, Palos y Vargas, 2013; Arredondo *et al.*, 2016; Gautam y Ghimire, 2017).

Los resultados obtenidos aportan los elementos teóricos/metodológicos requeridos para afirmar que la hipótesis H7 de investigación, sea aceptada, indicando la correspondencia entre el empoderamiento y la innovación en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, lo anterior sugiere que la existencia de diversas prácticas presentes en dichas empresas tiene incidencia en las dos variables.

En dicho sentido, para una Pyme dentro del sector objetivo obtenga los beneficios que resultan de dicha correspondencia, en términos de empoderamiento deberán manifestarse ciertas prácticas: en la forma de las relaciones interpersonales, en el apoyo por parte de la gerencia/dirección, en un enfoque del desarrollo humano, en el orden estructural de la empresa, en el rol que tenga el líder, en la orientación de las estrategias culturales, en el grado de éxito que tiene esta misma, en la forma en la que satisface sus logros/metás, en la apertura y flexibilidad que tenga en cuanto a la toma de decisiones y por medio de los avances tecnológicos y de servicio.

Mientras que, para obtener los beneficios que resultan de dicha correspondencia, en términos de la innovación es importante que exista un enfoque que involucre el desarrollo de nuevos productos/servicios, de

mayor inversión para estos, que tenga mayor agilidad en su operación, así como el mejoramiento de los ya existentes. Del mismo modo, es necesario que la organización fomente el mejoramiento de sus procesos, eliminando procesos innecesarios, tenga mayor rapidez en el mejoramiento de estos y que se aumente la inversión para el desarrollo de procesos más novedosos. Finalmente, es preciso que la organización considere el desarrollo en sistemas de gestión, involucrando cambios o mejoras significativas dentro de los ya existentes, así como la actualización para nuevos sistemas más eficientes, adicionalmente es preciso que la organización fomente la búsqueda por sistemas de vanguardia, para lo cual, es preciso que se aumente la inversión en este rubro.

Revisando la tabla 45 contenida en el punto 4.9 en el capítulo 4 (Apartado metodológico), referida a los datos generales de la empresa y a la tabla 46 contenida en el mismo punto y capítulo, referida a los datos sociodemográficos del personal directivo/gerencial de la muestra se puede observar que: una gran cantidad de las empresas que integran la muestra tienen entre 0 y 5 años de funcionamiento (25%), lo que indica que la mayoría de las empresas son de nueva creación, además, se observa que prácticamente el 72% del total de la muestra lo representa un personal que tiene entre 32 y 51 años de edad, predominando el género masculino en los puestos directivos/gerenciales (66.9%) observando que un gran porcentaje del personal que labora en las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes es una población madura.

Sin embargo, la mayoría de la población (50.8%) es personal relativamente nuevo, considerando que cuentan con una antigüedad que oscila entre los 1 y los 5 años, aunque un gran porcentaje de la muestra (76.9%) tiene estudios de Licenciatura o ingeniería observando un nivel de preparación alto para este tipo de organizaciones. Por lo anterior, se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas y de estrategias que fomenten tanto el empoderamiento, como la innovación, de esta manera dichas prácticas y estrategias tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de ciertas características inherentes a cada una de las variables.

Para poder desarrollar elementos que beneficien al empoderamiento es necesario que la organización promueva diversas prácticas que faciliten la difusión sobre las metas y el desempeño esperado, así como la verificación, monitoreo y evaluación del progreso de objetivos y logros, de igual forma es preciso que los jefes retroalimenten, recomienden y apoyen el trabajo de sus subordinados. Otro elemento que debe de fomentar la organización está relacionado con las recompensas basadas en el desempeño, mismas que deben basarse en el mérito propio de los trabajadores, de igual manera se debe de fomentar las recompensas en base al desempeño de los trabajadores con respecto de la calidad de los productos/servicios que ofrecen al cliente/consumidor, finalmente es igual de importante considerar el desempeño de los trabajadores.

De igual manera, es importante impulsar el conocimiento que pueden obtener los trabajadores en cuanto a las habilidades relacionadas con el trabajo que desempeñan, impulsando a los trabajadores a obtener mejores resultados/desempeño en sus actividades, por último, es importante mantener a disposición aquella información relevante para el desarrollo de las actividades de trabajo, por último, es importante aportar elementos de

empoderamiento a los trabajadores, con el objeto de que puedan cambiar a discreción aquellos procesos de trabajo que sean menos eficientes, así como involucrarlos en el proceso de la toma de decisiones.

Mientras que, en el caso de la innovación se recomienda que el personal directivo/gerencial encamine sus estrategias organizacionales al desarrollo de prácticas que fomenten la innovación en productos, procesos y sistemas de gestión, mismas que tendrán un impacto positivo-significativo con respecto de ciertas características inherentes al compromiso organizacional, entre otros comportamientos que favorezcan al compromiso por parte de la estructura organizacional. Finalmente, es necesario que las organizaciones dejen a un lado el enfoque monetario y consideren adoptar un enfoque más humano, orientándose en el cumplimiento de objetivos y metas clave, mediante un proceso de empoderamiento e innovación constante de los miembros de la estructura.

Lo anterior permite inferir que aquellas organizaciones cuyas prácticas fomenten el nexo entre el empoderamiento, la innovación y de forma paralela sigan algunas o todas las recomendaciones mencionadas, obtendrán mejores resultados en cuanto a diversos aspectos culturales dentro de la organización (Eubanks, 1991; Chen, 2011; Büschgens *et al.*, 2013; Schultz, 2014), lo cual, de hacerse de forma sostenida supone un incremento de la competitividad (Barney, 1986; Cantillo-Guerrero y Daza-Escorcia, 2011; Villarreal *et al.*, 2014) de la organización en el sector de las Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

6.2 Implicaciones finales de la investigación

Las aportaciones que de la presente investigación derivan apuntan hacia importantes implicaciones teóricas, prácticas y de gestión, que permitirán establecer las bases necesarias para el desarrollo de estrategias y prácticas que podrían ayudar tanto a la comunidad científica, como al personal directivo/gerencial a entender mejor a la relación que guardan el compromiso organizacional, la innovación y el empoderamiento como variables organizacionales, al igual que la incidencia de estos en la cultura organizacional y la influencia que esta última tiene con respecto de la competitividad en el sector Pymes turísticas del Municipio de Aguascalientes.

Lo anterior se establece de conformidad con los resultados obtenidos en el apartado empírico, así como en los antecedentes teóricos referidos en el apartado correspondiente, mismos resultados que permiten identificar algunos elementos claves para obtener mejores resultados en dichas variables, puesto que la adopción de prácticas y estrategias organizacionales orientadas al compromiso, a la innovación y al empoderamiento permitiría obtener un incremento en el desarrollo de elementos y manifestaciones culturales que de usarlas de forma sostenida y con las características adecuadas, podría suponer una ventaja competitiva para dicha organización, con respecto de la competencia que no haga lo mismo.

Los resultados obtenidos (véase Tabla 67 en el apartado 5.11) indican que las variables organizacionales (1) compromiso organizacional, (2) innovación y (3) empoderamiento influyen de manera positiva y significativa en la cultura organizacional de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes, de igual manera, se observa que la cultura organizacional incide de manera positiva y significativa en la competitividad de las mismas empresas.

Si bien en la literatura se observa que la relación entre dichos conceptos puede ser correspondida, ya que dichas variables organizacionales pueden anteceder a la cultura organizacional, así como esta puede ser antecedente a cada una de las variables organizacionales, creando así un concepto nuevo de cultura de compromiso, de cultura de innovación y una cultura de emprendimiento, sin embargo, la evidencia permite establecer una relación causal entre las variables, donde se identifica que el compromiso, la innovación y el empoderamiento pueden ser antecedentes de la cultura organizacional.

Dadas las condiciones de la presente investigación (corte transversal) se carecen de elementos que permitirían corroborar de una forma más rigurosa el argumento anterior, puesto que sería necesario confirmar el modelo haciendo una vuelta más de encuestas (a una muestra diferente de empresas del mismo sector), sin embargo, esto no es posible puesto que existen diversas limitantes (véase apartado de limitaciones) con respecto al sector objetivo, a la cantidad de la muestra, así como a la escasa disponibilidad de recursos (tangibles e intangibles).

Otra forma de poder establecer relación entre variables sería plantear otro modelo teórico en el que se establezca la incidencia de la cultura organizacional en el compromiso, la innovación y el empoderamiento, así como la incidencia de estas en la competitividad estableciendo que $CO \rightarrow CP, INNO, EMPO \rightarrow COMPE$.

Sin embargo, dadas las condiciones académicas a las que se encuentra sujeta la presente investigación, tratando de llevar el presente estudio a la frontera del conocimiento, se decantó por el desarrollo del primer y actual modelo de investigación, mismo que establece que $CP, INNO, EMPO \rightarrow CO \rightarrow COMPE$. Tratando de aportar validez a los resultados obtenidos, fue necesario desarrollar un proceso de validación cruzada, mismo que plantea la evaluación de datos para garantizar que los resultados son independientes de la partición entre los datos de ensayo y los datos de razón (véase apartado metodológico).

Las contribuciones de este trabajo de investigación se dan a razón de teoría y práctica:

Contribuciones:

- a. Los resultados aportan elementos empíricos a la relación entre las variables compromiso organizacional, innovación y empoderamiento con respecto de la cultura organizacional, así mismo, se contribuye empíricamente a la incidencia de la cultura organizacional sobre la competitividad en el sector de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes.
- b. Los resultados aquí presentados pueden ser usados como guía para comprender la correspondencia entre las variables determinadas para explorar la relación de dicho modelo en contextos nuevos.
- c. De igual manera se contribuye al cuerpo de investigación que aborda la relación de variables organizacionales en sectores económicos emergentes o en desarrollo puesto que se abordan elementos de desarrollo competitivo, con respecto a diversos elementos que integran a la competitividad, considerando que dichos factores contribuyen al desarrollo económico de dicho contexto.

- d. Asimismo, se contribuye al cuerpo de investigación que aborda el estudio de las pequeñas y medianas empresas, mismas que representan una buena parte de las unidades económicas del contexto y de la economía del ambiente.

Finalmente, las principales implicaciones que se pueden extraer de la presente investigación es que el personal directivo/gerencial debe de enfocarse en la planeación, implementación y monitoreo de estrategias y/o prácticas, cuya atención se encuentre dirigida al desarrollo del compromiso organizacional, de la innovación y del empoderamiento, con la finalidad de establecer los parámetros de una cultura organizacional que permita obtener algún tipo de ventaja competitiva, con respecto de aquellas empresas que no lo hagan.

Lo anterior requiere que se cumplan ciertas condicionantes para cada una de las variables:

Para el compromiso organizacional:

- Del esfuerzo y la proactividad de los miembros de la organización, con respecto de lograr metas y objetivos.
- Crear en la estructura un sentimiento de pertinencia y de identificación con la organización.
- Crear un sistema de significados compartidos donde se contemplen los valores, la misión y la visión de la organización como motores de la empresa.
- Desarrollar un proceso de motivación constante que les permita a los empleados sentirse valorados, al igual que irlos acompañando en su crecimiento profesional/personal.

Para la innovación:

- Es preciso que se implementen estrategias que permitan aumentar el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Aumentar la inversión en la presentación/promoción de nuevos productos y servicios, tratando de estar siempre a la vanguardia con respecto de la competencia.
- Implementar estrategias o prácticas que le permita a la organización mejorar sus procesos, eliminar aquellos que sean innecesarios o que causen algún conflicto con la operación diaria.
- Aumentar la inversión en cuanto al desarrollo/búsqueda de nuevos procesos o el mejoramiento de los ya existentes, tratando de estar siempre a la vanguardia con respecto de la competencia. tratando de estar siempre a la vanguardia con respecto de la competencia.
- Implementar estrategias que permitan aumentar el desarrollo de nuevos sistemas de gestión, fomentar la creatividad y la innovación dentro de la organización.
- Aumentar la inversión en cuanto al desarrollo/búsqueda de nuevos sistemas de gestión o el mejoramiento de los ya existentes, tratando de estar siempre a la vanguardia con respecto de la competencia.

Para el empoderamiento:

- Es necesario que los gerentes/directivos evalúen el progreso de la organización con respecto del logro de sus metas y objetivos.
- El personal directivo/gerencial deberá de ofrecer retroalimentación constructiva a los trabajadores para mejorar su desempeño.

- Se deberán mejorar los canales de comunicación y de confianza entre los miembros de la estructura.
- Establecer prácticas que permitan aumentar la satisfacción laboral.
- Establecer sistemas de recompensas que se orienten al desempeño, a la eficacia y a la eficiencia de los trabajadores.
- Apoyar y guiar el desarrollo profesional/personal de los trabajadores.
- Permitir que los trabajadores tengan a disposición el conocimiento especializado necesario para desarrollar sus actividades de una forma más eficiente.
- Incluir a los miembros de la organización en el proceso de la toma de decisiones.
- Permitir a los trabajadores discreción para modificar procesos operativos.

Para la cultura organizacional:

- Es importante desarrollar las relaciones interpersonales.
- El gerente/director deberá de adquirir el rol de un tutor, mismo que deberá de guiar o instruir según lo necesario.
- Crear un sentimiento de permanencia, la lealtad y la confianza deberán de ser lo que mantenga unida a la organización.
- Establecer un enfoque humano, caracterizado por la preocupación por el desarrollo del capital humano de la empresa.
- Mantener siempre los estándares más altos de orden y estructura en apego estricto a las normas organizacionales.
- Desarrollar estrategias que permitan al líder poder organizar de una forma más eficiente las actividades de trabajo.
- Desarrollar un enfoque que también oriente el desarrollo de la empresa basado en los resultados, en la eficiencia y en la estabilidad.
- Fomentar un ambiente sano de competencia dentro de la organización.
- Incentivar el emprendimiento hacia nuevos retos/metas/objetivos.
- Incentivar la búsqueda por nuevos avances tecnológicos en productos/servicios.

Para la competitividad es necesario desarrollar e implementar estrategias que permitan:

- Maximizar las utilidades.
- Aumentar las ventas.
- Aumentar la productividad.
- Reducir la cantidad de deudas por pagar.
- Aprovechar los beneficios del apalancamiento.
- Mantener al mínimo los costos y gastos innecesarios.
- Reducir los costos de producción y transportación.
- Gestionar eficientemente las compras con proveedores.
- Aumentar la inversión en el desarrollo de tecnología de vanguardia.

- Aumentar la inversión en el desarrollo de nuevos productos/servicios.
- Mejorar el proceso de planificación y desarrollo de proyectos.
- Obtener maquinaria y herramientas más eficientes.
- Aprovechar los beneficios que ofrecen las tecnologías de información.

En cierto sentido, el uso de ciertas estrategias y practicas organizacionales establecerá el terreno idóneo para una cultura organizacional adecuada, misma que puede ser utilizada para marcar el comportamiento de los miembros de la organización, mismos que serán los encargados de llevar acabo dichos planes de acción para poder obtener algún tipo de ventaja competitiva, misma que puede darse por medio de un desempeño financiero superior, de la reducción de costos o del uso de tecnología de vanguardia que les permita a las empresas diferenciarse de aquellas que no usen dichas estrategias o prácticas.

La cultura organizacional es uno de los elementos con mayor importancia para el uso adecuado del desarrollo de planeación estratégica en el ámbito empresarial, puesto que la cultura es la encargada de establecer aquellos elementos básicos para determinar cómo se dará la operación dentro de una organización, considerando elementos como la importancia de los significados compartidos, al igual que lo que representa la misión en los miembros de la empresa, ante eso, Bryson (2017: 137) indicaba que; *“Solo aquellas estrategias que son consonantes, con la filosofía, los valores fundamentales y la cultura podrán tener resultados exitosos”*. Por ello, es importante que el personal directivo/gerencial identifique dichos elementos para tratar de obtener los mejores resultados en cuanto a la planeación/implementación de dichas estrategias administrativas.

Para concluir, nombran algunas interrogantes que quedan en el imaginario para estudios subsecuentes que se pueden derivarse de la presente obra de investigación, de las cuales, se destacan principalmente: cómo los tipos de cultura organizacional influyen para la competitividad y que influencia tendrían el compromiso, la innovación y el empoderamiento dentro de la cultura organizacional; así como, qué tipo de relación existe entre la CO y los diversos elementos que integran a la competitividad, entre otras; finalmente, podría analizarse las diferencias existentes entre la cultura actual y la cultura deseada.

Adicionalmente a lo anterior, el presente estudio contribuye a la literatura con la producción de nueva evidencia empírica sobre algunas de las estrategias competitivas más utilizadas por este sector de la economía mexicana (considerando las variables organizacionales determinadas), analizadas bajo la óptica de Porter (1982) y tomando en cuenta los rasgos de la cultura empresarial de Cameron y Quinn (2006).

De igual manera, es posible indicar que el presente estudio contribuye a las líneas de investigación que abordan los conceptos del compromiso, la innovación y el empoderamiento como variables organizacionales presentes dentro de los rasgos culturales de las organizaciones y su posible incidencia dentro de ciertos elementos competitivos.

6.3 Limitaciones

Finalmente, es propio indicar que derivado del presente estudio subyacen distintas primicias que en cierto punto de la investigación suponen algún conflicto para el desarrollo del presente estudio, propiamente se identifican como limitantes aquellas referidas al diseño de la investigación. De la misma manera, el presente trabajo de investigación se desarrolla únicamente en un solo ambiente, por ello, será necesario replicar el mismo modelo de investigación en contextos diferentes.

Propiamente se deja en registro que las limitantes básicas a las que se encuentra sometida esta investigación se dan a razón de los recursos disponibles, en términos de tiempo, económicos, humanos y tecnológicos, ya que, sin ellos, elementos como el alcance o el uso de herramientas tecnológicas y estadísticas permitirán obtener mejores resultados en términos de exactitud, con respecto de los objetivos planteados. Sin embargo, se mencionan algunas de las principales limitaciones encontradas a lo largo del desarrollo del presente documento.

Primeramente, se identificó que, si bien existe un amplio cuerpo de recursos científicos de estricta rigurosidad, en su mayoría, estos recursos se limitan al desarrollo de trabajos de investigación en contextos económicos desarrollados, o bien, en contextos donde las empresas del sector turístico tienen una mayor presencia en el desarrollo económico del ambiente. Adicionalmente se observa que la mayoría de los trabajos se limita a establecer relación entre una o dos variables, algo que limita el potencial de investigación cuando se abordan temas complejos como la cultura organizacional o la competitividad de un sector específico como lo es el de las Pymes del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes.

Aunado a ello, se observó que si bien existen documentos científicos, gubernamentales y bases de datos privadas cuyos objetivos subyacen en el desarrollo de empresas altamente competitivas aquellas investigaciones que involucran al sector de las Pymes turísticas en el contexto del Municipio de Aguascalientes, faltan recursos científicos con evidencia empírica que brinden los elementos necesarios para establecer relación entre las variables desarrolladas en el presente trabajo de investigación.

Propiamente la cantidad de unidades económicas que proliferan en el sector objetivo del presente trabajo se colocan en el sector “Micro” o MiPymes (véase capítulo III y IV) ya que solo una pequeña cantidad (en proporción con el total del universo) se encuentran dentro de las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes), por ello, una de las limitantes detectadas dentro del contexto es la escasa cantidad de unidades económicas que puedan ser usadas para la selección de alguna técnica estadística, lo cual podría solucionarse ampliando la muestra en cuestión de los sectores a evaluar, dando pie al contraste en el comportamiento de diversos sectores, con respecto de las variables organizacionales deseadas.

De igual manera, otra de las limitantes encontradas referidas al contexto de las Pymes del sector turístico dentro del Municipio de Aguascalientes subyace en la disparidad entre la cantidad de empresas dedicadas dentro de dicho sector, puesto que existe un marcado predominio de Agencias de Viajes, así como de establecimientos

de alimentos y bebidas (restaurantes, cafeterías, etc.) y de hoteles, siendo estos tres componentes los que predominan respectivamente.

Sin embargo, aun siguiendo las recomendaciones presentes dentro de este trabajo de investigación nada asegura que dichas empresas puedan desarrollar ventajas competitivas, puesto que no todos los factores de la cultura organizacional que inciden en la competitividad pueden ser utilizados por cualquier empresa, indistintamente el tamaño o sector que en el que se desempeñen, esto porque se encuentran situadas en distintos contextos, en donde se engloban distintas características, problemáticas, capacidades, recursos, etc. (Vivanco, 2014).

En el apartado metodológico se encontraron diversos elementos que limitaron en cierto sentido la obtención de resultados con mayor grado de confiabilidad, primeramente, las escalas en sí mismas representaron ser una limitante para el desarrollo de dicho apartado, puesto que al ser escalas de tipo Likert a cinco puntos, su subjetividad evidente puede incluir una visión sesgada del individuo que emite su opinión.

En ese tenor, se destaca que algunas de las escalas utilizadas pertenecen a otro tipo de sector económico (manufactura e industria), lo que en cierto sentido podría explicar el por qué algunos efectos de las relaciones establecidas presentan valores bajos; sin embargo, se destaca que aun pertenecientes a otras líneas de investigación y en otro tipo de contextos donde la actividad económica es distinta a la desarrollada en este trabajo los resultados obtenidos parecen ir conforme a lo que la literatura indica (en todas las relaciones del modelo de investigación). Si bien es cierto, las investigaciones que se giran en torno a ciertas variables organizacionales en el sector servicios pudiera parecer una simple transferencia de conocimientos provenientes de otras industrias (Hjalager, 2010) es oportuno indicar que la ventaja que esto supone radica en la posibilidad de utilizar escalas consolidadas y adaptarlas a contextos nuevos (Cújar *et al.*, 2013).

Para el levantamiento de las encuestas se decidió contratar un agente externo para la aplicación de los cuestionarios dadas las características predominantes dentro de la literatura hacia con este rubro, puesto que en una gran cantidad de recursos se hace la observación de la poca participación por parte de las empresas de este giro para participar en este tipo de investigaciones. Por ello, se decidió que la aplicación de dichos cuestionarios se llevó a cabo por medio de la contratación de un agente externo, producto de dicha decisión el 100% de los cuestionarios aplicados, se consideran dentro de los parámetros de calidad para su análisis posterior. Cabe señalar, que dicho personal se encargó de aplicar presencialmente cada una de las encuestas a las diversas organizaciones, esto cobra atención puesto que, uno de los comentarios por parte del personal que aplico las encuestas señalaba que existía cierta renuencia del personal de las organizaciones para contestar las preguntas.

Se aconseja prudencia al manejar los resultados obtenidos en la presente investigación, puesto que estos carecen de ciertos elementos de calidad necesarios para realizar pruebas estadísticas más complejas que una simple regresión lineal, en términos de fiabilidad; sin embargo, propiamente los resultados cuentan con la

validez necesaria para dicha regresión, producto de la prueba de validación cruzada (véase apartado metodológico).

Finalmente, se destacan aquellas limitantes referidas al tipo de organizaciones consultadas, las Pymes al encontrarse conformadas por una cantidad restringida en cuanto a recursos (sobre todo humanos) se encuentran con las condicionantes en las que una sola persona cumple diversas tareas, que incluso, dichas tareas a veces corresponden a diversas áreas de la organización, por ello, es propio reconocer que las estrategias que derivan de la presente investigación limitan en cierta cantidad el número de herramientas, prácticas o metodologías que podrían ser utilizadas con mira en el incremento de la competitividad.

6.4 Futuras líneas de investigación

En el ámbito de la investigación científica cualquier trabajo realizado tiene como finalidad responder o tratar ciertos fenómenos que acontecen en algún universo determinado, sin embargo, al tratar de encontrar las respuestas a dichas interrogantes surgen algunas otras, las cuales, la mayoría de las veces quedan como posibles proyectos futuros de investigación (dadas las limitantes de cada estudio).

En el presente apartado se desarrollan algunas de las principales líneas de investigación futuras que pueden ser objeto de interés para quien aborde las líneas de investigación sobre el compromiso organizacional, la innovación, el empoderamiento, la cultura organizacional o la competitividad, así como las posibles correspondencias entre unas o todas las variables. O bien, que aborde el tema de las Pymes del sector turístico o el contexto económico del Estado/Municipio de Aguascalientes.

Lo anterior permitió identificar algunas de las posibles futuras líneas de investigación:

En el caso de la variable compromiso organizacional, se pudo identificar que, las líneas de investigación que abordan dicho elemento organizacional considera únicamente al tipo de compromiso afectivo, mismo factor que predomina el grueso de los recursos científicos, por ello, podría aconsejarse tratar de abordar algún tipo de comparativo con respecto de los diversos tipos de compromiso, así como la relación que guardan con otros factores organizacionales, indistintamente del contexto o del sector económico que se observe.

Realizando la revisión de la literatura sobre la innovación organizacional se pudo observar que una basta cantidad de recursos científicos que observan el comportamiento de dicho elemento en el contexto de las Pymes del sector turístico encuentran ciertas complicaciones con algunos factores que integran al constructo, por ello, un elemento a considerar sería el determinar el por qué las empresas de dicho sector tienen tanta renuencia hacia con dichos elementos, siendo que la innovación es un elemento generador de competitividad, desarrollo, desempeño, efectividad y demás elementos que suponen beneficios para las organizaciones.

De igual manera, se observó que en la literatura que aborda al empoderamiento de los trabajadores se considera de mayor interés el estudio por el tipo de empoderamiento psicológico, dejando de lado a otros tipos de empoderamiento. Por ello, la recomendación en este apartado gira entorno a lo mismo que con el compromiso organizacional, se aconseja realizar diversos acercamientos y estudios que consideren a los otros tipos de empoderamiento y su relación con otras variables organizacionales.

En el presente trabajo, se aborda a la cultura organizacional siguiendo los parámetros establecidos por las obras de Cameron y Quinn, así como aquellas que identifican que las organizaciones pueden poseer diversos tipos de cultura, mismos que determinan la orientación que tiene la organización para la operación diaria, sin embargo, podría ser interesante que se considere analizar a cada uno de los tipos de cultura organizacional por separado, con ello, podrían obtenerse comparativos que permitan identificar si algún tipo de cultura es mejor que otro.

De igual modo, en la presente investigación se aborda el concepto de la competitividad organizacional por medios abstractos de obtención de información, por ello, podría ser aconsejable hacer uso de elementos duros que correspondan con el manejo que tiene la organización en términos de elementos financieros, de costos, de proveedores y demás indicadores que permitan obtener información más exacta sobre la situación económica de la empresa.

Este estudio aborda únicamente a las pequeñas y medianas empresas, mismas que de acuerdo con lo investigado dentro del contexto delimitado representa únicamente a un pequeño porcentaje de la población, puesto que el grueso de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes están integradas por las MiPymes, sin embargo, las líneas de investigación que abordan las variables organizacionales y su relación, aconsejan otro tipo de acercamientos para obtener información de ellas, puesto que al ser organizaciones que cuentan con una cantidad mínima de recursos para operar, la mayoría de los casos el propio personal desconoce de lo que representan dichas variables. Sin embargo, al incluir a este tipo de organizaciones propiamente podría quedar mejor representado el comportamiento del sector objetivo en términos del fenómeno observado.

Es por ello, que en el presente trabajo se trató de desarrollar un modelo teórico, mismo que indica que las variables compromiso organizacional, innovación y empoderamiento tienen una influencia en la cultura organizacional, misma que a su vez incide en la competitividad de las Pymes del sector turístico del Municipio de Aguascalientes. Sin embargo, al revisar teóricamente las relaciones de dichas variables se observó que la relación también puede ir en el otro sentido, es decir, la cultura organizacional es un elemento que puede incidir positiva y significativamente en el compromiso, la innovación y el empoderamiento, mismos que a su vez se encuentran relacionados de la misma manera con la competitividad.

Lo anterior permite establecer otro enfoque de investigación que valdría la pena abordar, aunado a ello, las limitantes en cuanto al tamaño de la muestra determinan el tipo de análisis estadístico que se puede realizar, por ello, es oportuno mencionar que, al considerar el uso de una cantidad grande de variables, el tamaño de la

muestra debe de incrementar, por lo que aplicar un modelo de esta envergadura supondría al menos ampliar el universo evaluado.

Una posible solución podría ser ampliar el número de estados en los que se desarrolle la investigación, aconsejando investigar aquellos colindantes con Aguascalientes, propiamente aquellos que integran a la region del Bajío mexicano. Otra posible solución a esta problemática podría ser el agregar otros sectores económicos, en el caso particular de Aguascalientes, podrían tomarse en cuenta sectores estratégicos para el estado, como lo es el sector manufacturero o algún otro sector industrial.

Finalmente se indica que, ante este reto, es importante que los empresarios de las Pymes del sector turístico del municipio de Aguascalientes encuentren dentro de la cultura organizacional uno de los grandes aliados para el desarrollo de la competitividad. Parte central de este proyecto de investigación, centra sus esfuerzos en describir y explicar la relación entre los factores con mayor relevancia dentro de la cultura organizacional, y que, a su vez, presenten mayor grado de incidencia en la competitividad de las Pymes del municipio de Aguascalientes, para que, de esta manera, estas empresas puedan tener una mayor presencia en el mercado, desarrollando una ventaja competitiva.

Asimismo, se deja abierta la oportunidad a las investigaciones futuras, para la creación, desarrollo e implementación de distintos instrumentos medición y herramientas metodológicas, o bien, simplemente desarrollar una mejor comprensión sobre el funcionamiento de la cultura organizacional con relación a la competitividad, dentro de las Pymes del sector turístico del municipio de Aguascalientes.

CAPÍTULO VII

REFERENCIAS



7 REFERENCIAS

- Abdessadak, J., Achelhi, H. y Reklaoui, K. (2018). *Innovation: The Linking the impact of the variables "Knowledge management" and "Organizational culture" on the company's performance*. 170–174. <https://doi.org/10.1109/LOGISTIQUA.2018.8428290>
- Abouelmehdi, K., Beni-Hessane, A. y Khaloufi, H. (2018). Big healthcare data: preserving security and privacy. *Journal of Big Data*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40537-017-0110-7>
- Abulhanova, G. A., Chumarina, G. R. y Shakirova, D. S. (2016). Concept of development of an entrepreneurial culture in the hospitality industry enterprises of the Republic of Tatarstan. *Academy of Strategic Management Journal*, 15(Specialissue4), 60–66. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85017153544&partnerID=40&md5=fa1edaa0e42d6d44b2e96e1891586115>
- Adeinat, I. M. y Abdulfatah, F. H. (2019). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), 35–53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2), 175–197. <https://doi.org/10.1080/0958519021000029072>
- Aguilar, J. L. E. y de Lema, D. G. P. (2011). LA CULTURA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES TURÍSTICAS MEXICANAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA. *The culture of Mexican family tourism businesses, and its influence on strategic management.*, 23(42), 295–313. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=62853942&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Ahearn, M., Mathieu, J. y Rapp, A. (2005). To Empower or Not to Empower Your Sales Force? An Empirical Examination of the Influence of Leadership Empowerment Behavior on Customer Satisfaction and Performance. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 90, Número 5, pp. 945–955). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30–43. <https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Aksu, A. y Özdemir, B. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 422–441. <https://doi.org/10.1108/02686900510592098>
- Aktaş, E., Çiçek, I. y Kiyak, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Al-Khalifa, K. N. y Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417–428. <https://doi.org/10.1080/09544120124219>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. y Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Al-Mehrzi, N. y Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Alavi, M., Kayworth, T. R. y Leidner, D. E. (2005). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222220307>
- Alavi, M. y Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 25(1), 107–136. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-9744248703&partnerID=40&md5=e179b7442adbf7030236cc9e13b6271>
- Alexander, K. J. W. y Spraos, J. (1956). Shift working: An application of the theory of the firm. *Quarterly Journal of Economics*, 70(4), 603–612. <https://doi.org/10.2307/1881867>
- Ali, A. y Patnaik, B. (2014). *Influence of organizational climate and organizational culture on managerial effectiveness: An inquisitive study* (Vol. 1).

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Allameh, M., Zamani, M. y Davoodi, S. M. R. (2011). The relationship between organizational culture and knowledge management: (A case study: Isfahan University). *Procedia Computer Science*, 3, 1224–1236. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2010.12.197>
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alvarado y Monroy, R. (2013). CULTURA ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA PROPIEDAD DE SUS TRABAJADORES. *Organizational culture in a company owned by its employee.*, 26(47), 259–283. [http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94075212\(=es&site=eds-live&scope=site](http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94075212(=es&site=eds-live&scope=site)
- Alvarado y Pumisacho, V. (2015). IMPACTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL SOBRE LA INNOVACIÓN DE LAS PYMES: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. (Spanish). *IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INNOVATION OF SMES: AN EMPIRICAL STUDY IN THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO.* (English), 25, 27. [http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=116213489\(=es&site=eds-live&scope=site](http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=116213489(=es&site=eds-live&scope=site)
- Amat, O. y Perramon, J. (2012). High-growth cooperatives: financial profile and key factors for competitiveness. *Cooperativas de alto crecimiento: perfil financiero y factores clave para la competitividad.*, 73, 81–98. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=82565139\(=es&site=ehost-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=82565139(=es&site=ehost-live&scope=site)
- Ambad, S. N. A. y Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Ámo, B. W. (2006). Employee innovation behaviour in health care: the influence from management and colleagues. *International nursing review*, 53(3), 231–237.
- Anning-Dorson, T. (2016). ORGANISATIONAL CULTURE and LEADERSHIP AS MEDIATORS of SERVICE INNOVATION and FIRM COMPETITIVENESS: A STUDY of AN EMERGING ECONOMY. *International Journal of Innovation Management*, 20(7). <https://doi.org/10.1142/S136391961650064X>
- Anning-Dorson, T. (2017). Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on innovation and performance relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 222–242. <https://doi.org/10.1108/MIP-04-2016-0066>
- Appelbaum, S H, Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R. y Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213–230. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0006>
- Appelbaum, S H, Deguire, K. J. y Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance*, 5(4), 43–55. <https://doi.org/10.1108/14720700510616587>
- Appelbaum, S H, Hébert, D. y Leroux, S. (1999). Empowerment: Power, culture and leadership – a strategy or fad for the millennium? *Journal of Workplace Learning*, 11(7), 233–254. <https://doi.org/10.1108/13665629910291929>
- Appelbaum, S H, Karasek, R., Lapointe, F. y Quelch, K. (2014). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure—part I. *Industrial and Commercial Training*, 46(7), 379–386. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0033>
- Appelbaum, S H, Karasek, R., Lapointe, F. y Quelch, K. (2015). Employee empowerment: Factors affecting the consequent success or failure (Part II). *Industrial and Commercial Training*, 47(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2013-0034>
- Appelbaum, Steven H y Gallagher, J. (2000). The competitive advantage of organizational learning. *Journal of Workplace Learning*, 12(2), 40–56. <https://doi.org/doi:10.1108/13665620010316000>
- Aragón, A. y Rubio, A. (2009). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *2009*, 216, 35. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2005.568>
- Arciniega, R. S. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, 36, 5–25. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=75329628\(=es&site=ehost-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=75329628(=es&site=ehost-live&scope=site)

- Argyris, C. y A. Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Vol. 77). <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Arnould, E. J. y Thompson, C. J. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868–882. <https://doi.org/10.1086/426626>
- Arredondo, F., Vázquez, J. C. y 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.06.003>
- Arthur, W. B. (1996). Increasing returns and the new world of business. *Harvard Business Review*, 74(4), 100–109. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0030188444&partnerID=40&md5=7f393f85af55ef9a5a4289453cf57793>
- Aşçı, H. B., Tan, F. Z. y Altıntaş, F. (2016). A Strategic Approach for Learning Organizations: Mental Models. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 2–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.002>
- Asree, S., Zain, M. y Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500–516. <https://doi.org/10.1108/09596111011042712>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W. y Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951–968.
- Baird, K. y Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39(5), 574–599. <https://doi.org/10.1108/00483481011064154>
- Baker, G. P., Jensen, M. C. y Murphy, K. J. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory. *The Journal of Finance*, 43(3), 593–616. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb04593.x>
- BANXICO. (2018). Producto interno bruto, a precios de mercado. En *Database*. Banco de México. <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CR142&locale=es#>
- Barley, S. R. (1990). The alignment of technology and structure through roles and networks. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 61–103. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0025392421&partnerID=40&md5=910142fb2ef8664848377bd4493b7ced>
- Barney, J. B. (1986). ORGANIZATIONAL CULTURE - CAN IT BE A SOURCE OF SUSTAINED COMPETITIVE ADVANTAGE. *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Barros, C. P. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 456–477. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.07.011>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bate, P. (1984). The Impact of Organizational Culture on Approaches to Organizational Problem-Solving. *Organization Studies*, 5(1), 43–66. <https://doi.org/10.1177/017084068400500103>
- Bavik, A. (2016). Identification of Organizational Culture in the Hospitality Industry. En *Tourism and Hospitality Management* (Vol. 12, Número 12, pp. 197–210). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/doi:10.1108/S1871-31732016000001201510.1108/S1871-317320160000012015>
- Beer, M., Eisenstat, R. A. y Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 158–166. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0025519097&partnerID=40&md5=977ae18de342bf3601dedec991852e0e>
- Begg, I. (1999). Cities and Competitiveness. *Urban Studies*, 36(6), 795–809. <https://doi.org/10.1080/0042098993222>
- Bernal, E. y Vargas-Hernández, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Gestión Joven*, 16, 109–126.
- Bezrukova, K., Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A. y Spell, C. S. (2012). The effects of alignments: Examining group faultlines, organizational cultures, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 77–92. <https://doi.org/10.1037/a0023684>
- Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment

- in Indian managers. *Human Resource Development International*, 8(4), 419–433. <https://doi.org/10.1080/13678860500356101>
- Bhatnagar, J. (2007). Predictors of organizational commitment in India: strategic HR roles, organizational learning capability and psychological empowerment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1782–1811. <https://doi.org/10.1080/09585190701570965>
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: Examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75. <https://doi.org/10.1108/13673270110384419>
- Bhattacharya, S., Momaya, K. y Iyer, K. C. (2009). Enablers of Sustaining Competitiveness: A Case of Growth Strategies of Top International Construction Companies. *Global Business Review*, 10(1), 45–66. <https://doi.org/10.1177/097215090801000103>
- Bhawsar, P. y Chattopadhyay, U. (2015). Competitiveness: Review, Reflections and Directions. *Global Business Review*, 16(4), 665–679. <https://doi.org/10.1177/0972150915581115>
- Bishop, R. (1943). Consumer's surplus and cardinal utility. *Quarterly Journal of Economics*, 57(3), 421–449. <https://doi.org/10.2307/1881755>
- Bono, E. (1998). SEIS SOMBREROS PARA PENSAR. Buenos Aires, Argentina. Ed. Juan Granica S.A.
- Bortolotti, T., Boscari, S. y Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182–201. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>
- Boulding, K. E. (1935). The Theory of a Single Investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 49(3), 475–494. <https://doi.org/10.2307/1883864>
- Bowen, D. y Lawler, E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, 33(1), 31–39.
- Bowen, D. y Lawler, E. (1995). Empowering Service Employees. *Sloan Management Review*, 36(4), 73–84.
- Bowers, M. R., Hall, J. R. y Srinivasan, M. M. (2017). Organizational culture and leadership style: The missing combination for selecting the right leader for effective crisis management. *Business Horizons*, 60(4), 551–563. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.04.001>
- Bradigan, P. S. y Hartel, L. J. (2013). Organizational culture and leadership: exploring perceptions and relationships. En K. Blessinger & P. Hrycaj (Eds.), *Workplace Culture in Academic Libraries* (pp. 7–20). Chandos Publishing. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-1-84334-702-6.50001-0>
- Brettel, M., Chomik, C. y Flatten, T. (2015). How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 868–885. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12108>
- Briones, G. (2002). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales* (Ccomposici). ARFO Editores e Impresores Ltda. <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/02/Metodología-de-la-investigación-cuantitativa-en-las-ciencias-sociales.pdf>
- Brown, J. R. y Ragsdale, C. T. (2002). The competitive market efficiency of hotel brands: An application of data envelopment analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26(4), 332–360. <https://doi.org/10.1177/109634802237483>
- Brownell, J. (1990). The symbolic/culture approach: managing transition in the service industry. *International Journal of Hospitality Management*, 9(3), 191–205. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0278-4319\(90\)90015-P](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0278-4319(90)90015-P)
- Bryson, J. (2017). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (John Wiley & Sons (ed.); 5ta ed.). Wiley. https://play.google.com/store/books/details/John_M_Bryson_Strategic_Planning_for_Public_and_No?id=2JFDwAAQBAJ
- Buckley, P. J., Pass, C. L. y Prescott, K. (1988). Measures of international competitiveness: A critical survey. *Journal of Marketing Management*, 4(2), 175–200. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1988.9964068>
- Bumstead, D. y Eckblad, J. (1984). Developing Organisational Cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 5(4), 21. <https://doi.org/10.1108/eb053556>
- Burga, A. (2006). La unidimensionalidad de un instrumento de medición: perspectiva factorial. *Revista de Psicología*, 24, 53–80.
- Burke, W. W. y George, H. L. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of*

- Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Burpitt, W. J. y Bigoness, W. J. (1997). Leadership and Innovation among Teams: The Impact of Empowerment. *Small Group Research*, 28(3), 414–423. <https://doi.org/10.1177/1046496497283005>
- Büschgens, T., Bausch, A. y Balkin, D. B. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cabrera, Á., Cabrera, E. F. y Barajas, S. (2001). The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change. *International Journal of Information Management*, 21(3), 245–261. [https://doi.org/10.1016/S0268-4012\(01\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0268-4012(01)00013-5)
- Çakar, N. D. y Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325–359. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>
- Calciolari, S., Prenestini, A. y Lega, F. (2018). An organizational culture for all seasons? How cultural type dominance and strength influence different performance goals. *Public Management Review*, 20(9), 1400–1422. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1383784>
- Calle, L. (2016). *Metodologías para hacer la revisión de literatura de una investigación*. https://www.researchgate.net/publication/301748735_Metodologias_para_hacer_la_revision_de_literatura_de_una_investigacion
- Camerer, C. y Vepsalainen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, 9(1 S), 115–126. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090712>
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. Base on the Competing Values Framework. En *The Jossey-Bass Business & Management Series*. Jossey-Bass. https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+org
- Cameron, Kim S. y Ettington, D. R. (1988). *The Conceptual foundation of organizational culture*. (Núm. 544). <https://doi.org/b1410477.0001.001>
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: An application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17(3), 191–201. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00006-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00006-4)
- Camisón, C. y Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48, 477–499. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.001>
- Cantele, S. y Cassia, F. (2020). Sustainability implementation in restaurants: A comprehensive model of drivers, barriers, and competitiveness-mediated effects on firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102510. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102510>
- Cantillo-Guerrero, E. y Daza-Escorcía, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. En *Semestral: Vol. Vol. 9* (Universida, p. pafes 18-23). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3874557>
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y. y Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: A contingency and configuration approach. *Supply Chain Management*, 20(1), 24–41. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2013-0426>
- Cartwright, S. y Cooper, C. (1992). Organizational culture and its assessment. En Sue Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *Mergers and Acquisitions* (pp. 53–69). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-0144-3.50007-X>
- Castro, D. S., Muñoz, E. C. y Villavicencio, J. M. (2016). The impact of organizational culture on the competitive strategy and its influence on the export performance of SMEs in Barranquilla, Colombia. *Tec Empresarial*, 10(2), 10.
- Cengiz, E., Cengiz, F., Demirciftci, T. y Cobanoglu, C. (2018). Do food and beverage cost-control measures increase hotel performance? A case study in Istanbul, Turkey. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(6), 610–627. <https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1493893>
- Cevahir, U. (2013). Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878>
- Chakrabarti, A. (2000). Economic Value Added (EVA): Performance Metric to Sustain Competitiveness. *Global*

- Business Review*, 1(2), 279–299. <https://doi.org/10.1177/097215090000100207>
- Chambers, R. (1997). *Whose reality counts? Putting the first last* (P. A. Publishing (ed.); 2a ed.).
- Chan, E. S. W. y Hawkins, R. (2010). Attitude towards EMSs in an international hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 641–651. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.12.002>
- Chaparro-Caso-López, A. A., Caso-Niebla, J., Fierro-Evans, M. C. y Díaz-López, C. (2015). Desarrollo de un instrumento de evaluación basado en indicadores de convivencia escolar democrática, inclusiva y pacífica. En *Perfiles educativos* (Vol. 37, pp. 20–41). scielomx.
- Chen, R. X. Y., Cheung, C. y Law, R. (2012). A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future? *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 52–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.010>
- Chen, W.-J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.006>
- Chen, W. J. y Cheng, H. Y. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 468–476. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.005>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Chiang, C. F. y Jang, S. C. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(1), 40–61. <https://doi.org/10.1177/1096348007309568>
- Chidambaranathan, K. y Swarooprani, B. S. (2015). Analyzing the relationship between organizational culture and knowledge management dimensions in higher education libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 49(1), 57–68. <https://doi.org/10.1177/0961000615622678>
- Chitsazan, H., Bagheri, A. y Yusefi, A. (2017). Intellectual, Psychological, and Social Capital and Business Innovation: The Moderating Effect of Organizational Culture. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 307–333. <https://doi.org/10.22059/ijms.2017.215054.672249>
- Cho, J., Laschinger, H. K. S. y Wong, C. (2006). Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses. *Nursing Leadership*, 19(3), 43–60. <https://www.longwoods.com/product/18368>
- Choi, D.-H. (2018). Impact of organizational culture on the organizational commitment in hotel employees. *Indian Journal of Public Health Research and Development*, 9(8), 841–847. <https://doi.org/doi:10.5958/0976-5506.2018.00838.0>
- Choi, D., Oh, I.-S. y Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: A meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 100, Número 5, pp. 1542–1567). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/apl0000014>
- Cima, F., Campioni, G. y Gianisi, P. (1973). A forecasting model for the market of competitive products. *Technological Forecasting and Social Change*, 5(1), 51–65. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(73\)90018-8](https://doi.org/10.1016/0040-1625(73)90018-8)
- Čivre, Ž. y Gomezelj, D. (2015). The behaviour of tourism firms in the area of innovativeness. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 312–330. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1043778>
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. F. y Pereira-Moliner, J. (2007). Competitiveness in mass tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 727–745. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.03.010>
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. y Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cole, M. S., Harris, S. G. y Bernerth, J. B. (2006). Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(5), 352–367. <https://doi.org/10.1108/01437730610677963>
- CONAPRED. (2012). *Consejo Nacional para prevenir la Discriminación*. <http://www.conapred.org.mx/userfiles/files/Enadis-RyZM-ACCSS.pdf>
- Cook, S. (1994). The Cultural Implications of Empowerment. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 9–13. <https://doi.org/10.1108/09684899410054625>

- Cook, S. D. N. y Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390. <https://doi.org/10.1177/105649269324010>
- Cooke, R. A. y Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Córdoba-Castrillón, M. M. (2015). IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS COMO ESTRATEGIA PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LA CONFECCIÓN EN MEDELLÍN. *Technology implementation as a strategy to enhance productivity and competitiveness of clothing manufacturing SMEs in Medellin.*, 7(12), 105–119. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117512905\(=es&site=ehost-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117512905(=es&site=ehost-live&scope=site)
- Cornell Empowerment Group. (1989). Empowerment and family support. *Networking Bulletin*, 1(2), 1–23.
- Covin, J. G. y Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Crespell, P. y Hansen, E. (2008). Managing for innovation : Insights into a successful company. *Forest Products Journal*, 58(9), 12. https://pdfs.semanticscholar.org/b9d4/c366f4d3a2aa08ca6591cb21d508131b8b99.pdf?_ga=2.84973915.371497047.1581350847-457473447.1581350847
- Crouch, G. I. y Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00196-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00196-3)
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H. y López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350–355. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>
- Dadzie, C. A., Winston, E. M. y Dadzie, K. Q. (2012). Organizational Culture, Competitive Strategy, and Performance in Ghana. *Journal of African Business*, 13(3), 172–182. <https://doi.org/10.1080/15228916.2012.727737>
- Danish, R., SHAHID, A., Humayon, A. y NAWAZ, M. (2015). Association of Affective Commitment with Organizational Citizenship Behaviour and Task Performance of Employees in Banking Sector. *Journal of Yaşar University*, 10, 56. <https://doi.org/10.19168/jyu.42896>
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, 76(4), 121–131. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0032112063&partnerID=40&md5=b64bdf6d45fa9436b8fcfe7c1d5ad92d>
- Davidson, M. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206–213. <https://doi.org/10.1108/09596110310475658>
- De Long, D. W. y Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113–127. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0001009629&partnerID=40&md5=9a7bbd7433dd1eb35824e08da89f3be2>
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. En Reading (Ed.), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Mass.: Addison-Wesley.
- Deery, M. y Shaw, R. (1999). An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 23(4), 387–400. <https://doi.org/10.1177/109634809902300404>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. y Koopman, P. L. (1996). Linking Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 68–83. <https://doi.org/10.1177/107179199600300407>
- 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. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9702100310>
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5–22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
- Denison, D. R. y Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <http://www.jstor.org/stable/2635122>
- Deshpande, R., Farley, J. y Webster, F. (1993). CORPORATE CULTURE, CUSTOMER ORIENTATION, AND INNOVATIVENESS IN JAPANESE FIRMS - A QUADRAD ANALYSIS. *Journal of Marketing*,

- 57(1), 23–27. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Diario Oficial de la Federación. (2013). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018* (REDBOA (ed.); Número 1, p. 1). REDBOA. http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5299465&fecha=20/05/2013
- Diario Oficial de la Federación. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2016). *ACUERDO por el que se emite el catálogo de los diferentes servicios turísticos cuyos prestadores de servicios turísticos deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo*. [http://www.sectur.gob.mx/PDF/ACUERDO CATÁLOGO.pdf](http://www.sectur.gob.mx/PDF/ACUERDO%20CATÁLOGO.pdf)
- Diario Oficial de la Federación. (2019). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2019-2024*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019
- Do, B.-R., Yeh, P.-W. y Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657–674. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>
- Dobni, D., Ritchie, J. R. B. y Zerbe, W. (2000). Organizational Values: The Inside View of Service Productivity. *Journal of Business Research*, 47(2), 91–107. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00058-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00058-7)
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Roubaud, D., Fosso Wamba, S., Giannakis, M. y Foropon, C. (2019). Big data analytics and organizational culture as complements to swift trust and collaborative performance in the humanitarian supply chain. *International Journal of Production Economics*, 210, 120–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.023>
- Dupeyras, A. y MacCallum, N. (2013). *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism*. <https://doi.org/doi:https://doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
- Dwyer, L., Teal, G. y Kemp, S. (1998). Organisational culture & strategic management in a resort hotel. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 3(1), 27–36. <https://doi.org/10.1080/10941669908722005>
- Dyer, W. (1982). *Patterns and Assumptions: The Keys to Understanding Organizational Cultures: Vol. Report No.* (Número Report No. TR-ONR-7). Defense Technical Information Center. <http://www.dtic.mil/docs/citations/ADA117610>
- Eisenberger, R., Fasolo, P. y Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0000877903&partnerID=40&md5=f1f61293f1803a7a79d2a629be9a31fa>
- Elbing, A. y Gordon, J. (1974). Self-management in the flexible organisation. *Futures*, 6(4), 319–328. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(74\)90075-5](https://doi.org/10.1016/0016-3287(74)90075-5)
- Elsbach, K. D. y Stigliani, I. (2018). Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325–333. <https://doi.org/10.1108/09596119710190976>
- Escamilla, P. (2013). La influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las PYMES. *Contribuciones a la Economía* (2013). [http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.5123de1687428e9ea4cf4d35a18117\(=es&site=eds-live&scope=site](http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.5123de1687428e9ea4cf4d35a18117(=es&site=eds-live&scope=site)
- Estepa, A. G. M., Cañadas, G. y Contreras, J. (2012). Algunas notas históricas sobre la correlación y regresión y su uso en el aula. *Números*, 81, 5–14. <https://core.ac.uk/download/pdf/20343739.pdf>
- Estrada, A. , Morgan, J. . y Cuamea, O. . (2015). Factores de competitividad en las empresas hoteleras de Tijuana, Baja California . *Teoría y Praxis*, Núm. esp., 32–59. <http://www.redalyc.org/html/4561/456144904003/>
- Estrada, R., García, D. y Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523002>

- Eubanks, P. (1991). Employee empowerment key to culture change. *Hospitals*, 65(24), 40. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0026345390&partnerID=40&md5=7c783a7de00bfc047440bfb5c178339>
- Evangelos, C. y Karamanidis, I. (1999). Enhancing competitiveness in the hospitality industry: Revisiting Porter's generic competitive strategies in Greece. *The Tourist Review*, 54(1), 42–50. <https://doi.org/10.1108/eb058295>
- Fawcett, S. B., White, G. W., Balcazar, F. E., Suarez-Balcazar, Y., Mathews, R. M., Paine-Andrews, A., Seekins, T. y Smith, J. F. (1994). A contextual-behavioral model of empowerment: case studies involving people with physical disabilities. *Am J Community Psychol*, 22(4), 471–496.
- Feldman, M. P. y Audretsch, D. B. (1999). Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review*, 43(2), 409–429. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(98\)00047-6](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(98)00047-6)
- Felipe, C. M., Roldán, J. L. y Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility. *Sustainability (Switzerland)*, 9(12). <https://doi.org/10.3390/su9122354>
- Fernández, S. y Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490–506. <https://doi.org/10.1111/puar.12049>
- Ferreira, J. J., Fernández, C. I. y Ratten, V. (2017). Entrepreneurship, innovation and competitiveness: What is the connection? *International Journal of Business and Globalisation*, 18(1), 73–95. <https://doi.org/10.1504/IJBG.2017.081030>
- Fetterman, D. M. (2002). Empowerment Evaluation: Building Communities of Practice and a Culture of Learning. *American Journal of Community Psychology*, 30(1), 89–102. <https://doi.org/10.1023/A:1014324218388>
- Fiol, M. ; y Lyles, M. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Fisher, F. J. (1933). SOME EXPERIMENTS IN COMPANY ORGANIZATION IN THE EARLY SEVENTEENTH CENTURY. *The Economic History Review*, a4(2), 177–194. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.1933.tb00849.x>
- Flores, B. y González, F. (2009). LA COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES MORELIANAS. *Cuadernos del CIMBAGE*, 11, 85–104.
- Forum, W. E. (s/f). *The Global Competitiveness Report 2010–2011* (S. K. (ed.)). <https://doi.org/ISBN-13: 978-92-95044-87-6ISBN-10: 92-95044-87-8>
- Foster-Fishman, P. G. y Keys, C. B. (1997). The person/environment dynamics of employee empowerment: An organizational culture analysis. *American Journal of Community Psychology*, 25(3), 345–369. <https://doi.org/10.1023/A:1024628711026>
- Fotiadis, A. K., Vassiliadis, C. A. y Piper, L. A. (2014). Measuring Dimensions of Business Effectiveness in Greek Rural Tourism Areas. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(1), 21–48. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.746931>
- Fraj, E., Matute, J. y Melero, I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30–42. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.05.009>
- Franko, L. G. (1989). Global corporate competition: Who's winning, who's losing, and the R&D factor as one reason why. *Strategic Management Journal*, 10(5), 449–474. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100505>
- Frerk, J. y Mbohwa, C. (2012). *Empower the future: A culture of empowerment the link to organisational effectiveness*. 1517–1522. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2012.6838000>
- Fried, J. y Molnar, P. (1975). A general model for culture and technology. *Technological Forecasting and Social Change*, 8(2), 175–188. [https://doi.org/10.1016/0040-1625\(75\)90048-7](https://doi.org/10.1016/0040-1625(75)90048-7)
- Fritzsche, D. J. (1991). A model of decision-making incorporating ethical values. *Journal of Business Ethics*, 10(11), 841–852. <https://doi.org/10.1007/BF00383700>
- Frontiera, J. (2009). Leadership and Organizational Culture Transformation in Professional Sport. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 71–86. <https://doi.org/10.1177/1548051809345253>
- Fryxell, G. E. y Van Cleave, K. (1989). The foundations of the organizational culture literature: An integrative framework. *International Journal of Value-Based Management*, 2(1), 31–43. <https://doi.org/10.1007/BF01714968>

- Galton, F. (1886). Regression Towards Mediocrity in Hereditary Stature. *The Journal of the Anthropological Institute of Great Britain and Ireland*, 15, 246–263. <https://doi.org/10.2307/2841583>
- 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. En *Cuadernos de Administración* (Vol. 24, pp. 125–145). scieloco.
- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F. y Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(10), 1460–1484. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>
- Ganeshkumar, C. y Nambirajan, T. (2013). Supply Chain Management Components, Competitiveness and Organisational Performance: Causal Study of Manufacturing Firms. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 399–412. <https://doi.org/10.1177/2319510X14523109>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0027630926&partnerID=40&md5=c77774f49eb24e1812524f2c64d6b202>
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C. y Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116+134. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-40949121649&partnerID=40&md5=b9e687e522bdd5fb512dbc0c8ca0222>
- Gauss, C. F. (1809). *Theoria Motus Corporum Coelestium in Sectionibus Conicis Solem Ambientum*. https://archive.org/details/bub_gb_ORUOAAAQAAJ/page/n5
- Gautam, D. K. y Ghimire, S. B. (2017). Psychological empowerment of employees for competitive advantages. *International Journal of Law and Management*.
- Gay, P. d y Salaman, G. (1992). THE CULT[URE] OF THE CUSTOMER. *Journal of Management Studies*, 29(5), 615–633. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00681.x>
- Gebauer, H., Edvardsson, B. y Bjurko, M. (2010). The impact of service orientation in corporate culture on business performance in manufacturing companies. *Journal of Service Management*, 21(2), 237–259. <https://doi.org/10.1108/09564231011039303>
- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8–9), 1257–1274. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-31244436673&partnerID=40&md5=6a9643bdcd22ddb2fa35a48c6c32a52>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137–140,142. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0009892550&partnerID=40&md5=03ecf9711d2abbcdd9d14f2d8243b55e>
- Giménez-Espín, J. A., Jiménez-Jiménez, D. y Martínez-Costa, M. (2014). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 115–126. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.02.002>
- Glaser, S. R. (1983). Assessing organizational culture: An interpretive approach, Paper presented at the Speech Communication Association Convention (1983). <https://eric.ed.gov/?id=ED239333>
- Glaser, S. R., Zamanou, S. y Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173–198. <https://doi.org/10.1177/0893318987001002003>
- Go, F., Pine, R. y Yu, R. (1994). Hong Kong: sustaining competitive advantage in Asia's hotel industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 35(5), 50–61. <https://doi.org/10.1177/001088049403500515>
- Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23–30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gomes, G. y Wojahn, R. M. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administração*, 52(2), 163–175. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Gómez-Miranda, M., Pérez-López, M., Argente-Linares, E. y Rodríguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international

- joint ventures. *Personnel Review*, 44(3), 364–387. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2013-0119>
- Goodman, L. A. y Kruskal, W. H. (1954). Measures of Association for Cross Classifications*. *Journal of the American Statistical Association*, 49(268), 732–764. <https://doi.org/10.1080/01621459.1954.10501231>
- Goodstein, L. D. (1979). Maintaining the Organizational Culture: An Experiential Strategy for Socializing New Managers. *Group & Organization Management*, 4(3), 287–293. <https://doi.org/10.1177/105960117900400305>
- Gooroochurn, N. y Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25–43. <https://doi.org/10.5367/0000000053297130>
- Goula, A., Kefis, B., Stamouli, A., Pierrakos, G. y Sarris, M. (2014). Investigation of the organizational culture of general public hospitals. *Archives of Hellenic Medicine*, 31(4), 452–460. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84940318686&partnerID=40&md5=28e7d47af4fbbe4b2f3f817e6a7ee030>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 109–122. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-2942649403&partnerID=40&md5=9f0a857b1a3fc6b7abbd4f9367410b15>
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. y Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673–679. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Gupta, A., McDaniel, J. C. y Herath, S. K. (2005). Quality management in service firms: Sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality*, 15(4), 389–402. <https://doi.org/10.1108/09604520510606853>
- Gürlek, M. y Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *Service Industries Journal*, 38(7–8), 467–491. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1402889>
- Guzmán, J. (2015). LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *BUSINESS INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CULTURE.*, 4(3), 160–174. <https://doi.org/10.17993/3comp.2015.040323.160-174>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, J. B. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (P. Education (ed.); Seventh Ed). Upper Saddle River.
- Hambrick, D. C. y Mason, P. A. (1984). UPPER ECHELONS - THE ORGANIZATION AS A REFLECTION OF ITS TOP MANAGERS. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hambrick, D. C. y Brandon, G. L. (1988). Executive values. En *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. (pp. 3–34). Elsevier Science/JAI Press.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75–84. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0027569590&partnerID=40&md5=8f16ba7d8a3e878698db3fb922c849f1>
- Hamid, S. (2015). Empowerment as a New Approach in the Management. *International Journal of Accounting & Business Management*, 3(1), 13. <https://doi.org/DOI: 10.24924/ijabm/2015.04/v3.iss1/209.221>
- Hammer, M. R., Gudykunst, W. B. y Wiseman, R. L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(4), 382–393. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(78\)90036-6](https://doi.org/10.1016/0147-1767(78)90036-6)
- Hansen, M. T., Nohria, N. y Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116,187. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0041490885&partnerID=40&md5=5dd8a757ea6945297ffc28b88c1b5e57>
- Harper, G. R. y Utley, D. R. (2001). Organizational culture and successful information technology implementation. *EMJ - Engineering Management Journal*, 13(2), 11–15. <https://doi.org/10.1080/10429247.2001.11415111>
- Harrell, H. (1996). Differences in perception of employee empowerment between managers and non-managers in the hotel industry. *Tourism Recreation Research*, 21(2), 69–75. <https://doi.org/10.1080/02508281.1996.11014778>
- Harris, L. C. y Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214–234. <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y. y Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-

- analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hassan, J. (2010). Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior: A Study in Retail Sector. *Journal of Management Research*, 1(1), 62–68. [https://doi.org/Print ISSN : 0972-5814](https://doi.org/Print%20ISSN%3A0972-5814). Online ISSN : 0974-455X
- Heider, F. (1946). Attitudes and Cognitive Organization. *The Journal of Psychology*, 21(1), 107–112. <https://doi.org/10.1080/00223980.1946.9917275>
- Helleiner, G. K. (1976). Industry characteristics and the competitiveness of manufactures from less developed countries. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 112(3), 507–524. <https://doi.org/10.1007/BF02696815>
- Hemmington, N. y King, C. (2000). Key dimensions of outsourcing hotel food and beverage services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(4), 256–261. <https://doi.org/10.1108/09596110010330831>
- Henri, J.-F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77–103. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.10.003>
- Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México, D.F. Plaza Y Valdez.
- Hernández, Mendoza y González. (2008). *Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC)*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/ Metodologia-de-la-Investigaci3n_Sampieri.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., Fernández-Collado, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación* (Vol. 4to). McGraw-Hill. https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/ Metodologia-de-la-Investigaci3n_Sampieri.pdf
- 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. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01597-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01597-X)
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hodgkinson, C. (1971). Changing the Perspective: A First Note Towards a Field Theory of Administration. *Journal of Educational Administration*, 9(2), 200–206. <https://doi.org/10.1108/eb009666>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. y Sanders, G. (1990). MEASURING ORGANIZATIONAL CULTURES - A QUALITATIVE AND QUANTITATIVE STUDY ACROSS 20 CASES. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1986). Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(3), 301–320. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90015-5](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90015-5)
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477–493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>
- Hogan, S. J. y Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Hong, J. (1999). Structuring for organizational learning. *The Learning Organization*, 6(4), 173–186. <https://doi.org/doi:10.1108/09696479910280631>
- Hsiu-Fen, L. (2014). Contextual factors affecting knowledge management diffusion in SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 114(9), 1415–1437. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2014-0232>
- Hubbard, D. G. (1991). *Total quality project management (TQPM)*. 260–264. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0026370123&partnerID=40&md5=33cacdef15a46639495fd503d6f04eac>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Huey Yiing, L. y Zaman Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*,

- 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Hui, M. K., Au, K. y Fock, H. (2004). Empowerment effects across cultures. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 46–60. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400067>
- Hurley, R. F. y Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42–54. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0032385877&partnerID=40&md5=0ac74ffaaa49d61c243131f8b45f9fd7>
- Hyland, P., Sloan, T. y Barnett, D. (1998). Changing culture through empowerment. *Journal of European Industrial Training*, 22(9), 349–353. <https://doi.org/10.1108/03090599810240983>
- Ijadi-Maghsoodi, A., Abouhamzeh, G., Khalilzadeh, M. y Zavadskas, E. K. (2018). Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0022-6>
- Ilijins, J., Skvarciany, V. y Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 944–950. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509>
- Im, T., Campbell, J. W. y Jeong, J. (2013). Commitment Intensity in Public Organizations: Performance, Innovation, Leadership, and PSM. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 219–239. <https://doi.org/10.1177/0734371X13514094>
- INEGI. (2007a). *Clasificación para actividades económicas* (p. 173). INEGI. <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/205/download/5998>
- INEGI. (2007b). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2011/CD001661.pdf>
- INEGI. (2009). micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. En *Censos Económicos* (2009). INEGI. http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/mono_micro_peque_mediana.pdf
- INEGI. (2016). ESTADÍSTICAS SOBRE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL PAÍS. En *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. (ENAPROCE, 2015) (Número 3). http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- INEGI. (2017). *Población Económicamente Activa*. INEGI. <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- INEGI. (2018a). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Mensual. <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI. (2018b). Unidades económicas por sectores económicos. En Mensual (Noviembre, p. 1). DENUE. <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/directorio/>
- INEGI. (2018c). Confianza empresarial por sectores Manufactura y Comercio. En Mensual. <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/opinion/>
- INEGI. (2018d). Tasa de Desocupación. En Mensual. <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/empleo/>
- Inzerilli, G. y Rosen, M. (1983). Culture and organizational control. *Journal of Business Research*, 11(3), 281–292. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(83\)90013-9](https://doi.org/10.1016/0148-2963(83)90013-9)
- Ireland, R. D., Van Auken, P. M. y Lewis, P. V. (1978). An investigation of the relationship between organization climate and communication climate. *Journal of Business Communication*, 16(1), 3–10. <https://doi.org/10.1177/002194367801600101>
- Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T. O., Harrison, S., Konteh, F. y Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science and Medicine*, 76(1), 115–125. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2012.10.014>
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18(1), 56–65. <https://doi.org/10.1080/02678370410001690466>
- Jiménez-García, C., López-Lira, N., Tomta, D. y Lilia Pacheco-Olvera, A. (2011). Competitividad de la economía mexicana, resultados en el periodo 1997-2007. *Mexican economic competitiveness, results in the 1997-2007 period.*, 18(56), 215–238. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=63482677{\(=es&site=ehost-](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=63482677{(=es&site=ehost-)

- live&scope=site
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. y Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2), 361–386. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00500.x>
- Joo, B.-K. y Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: The moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), 425–441. <https://doi.org/10.1080/13678868.2010.501963>
- Joshi, A. W. y Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1–9. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00119-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00119-8)
- Juan, M. (2014). Unpacking the relationship between organizational culture and excellent leadership in public relations: An empirical investigation. *Journal of Communication Management*, 18(4), 363–385. <https://doi.org/10.1108/JCOM-06-2012-0050>
- Jung, T., Scott, T., Davies, H. T. O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. y Mannion, R. (2009). Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*, 69(6), 1087–1096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Junwei, Z., Guangdong, W., Hongtao, X. y Hongyang, L. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>
- Kao, S.-Y., Busch, P., Guzmán, G. y Sanzogni, L. (2018). *Success factors for effective use of KM systems in SMEs* (S. K.S. (ed.); pp. 115–127). International Business Information Management Association, IBIMA. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85063030663&partnerID=40&md5=953e4c38025c066d2e8fa6af92140c72>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard--measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0026494564&partnerID=40&md5=0eb367a57bc0f2e41d4571d425b2b36c>
- Kappelman, L. A. y Richards, T. C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. *Empowerment in Organizations*, 4(3), 26–29. <https://doi.org/10.1108/09684899610126650>
- Karatepe, O. M., Yavas, U. y Babakus, E. (2007). The Effects of Customer Orientation and Job Resources on Frontline Employees' Job Outcomes. *Services Marketing Quarterly*, 29(1), 61–79. https://doi.org/10.1300/J396v29n01_04
- Kemp, S. y Dwyer, L. (2001). An examination of organisational culture - the Regent Hotel, Sydney. *International Journal of Hospitality Management*, 20(1), 77–93. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00045-1)
- Khadijeh, T. S., Abidur, S., Mosharref, M. y Masudul, M. (2019). Characteristics of organizational culture in stimulating service innovation and performance. En R. S. Abidur (Ed.), *Marketing Intelligence & Planning: Vol. ahead-of-p* (Número ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MIP-12-2018-0561>
- Kim, B. (Peter) y George, R. T. (2005). The Relationship between Leader-Member Exchange (LMX) and Psychological Empowerment: A Quick Casual Restaurant Employee Correlation Study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 29(4), 468–483. <https://doi.org/10.1177/1096348005276498>
- Kim, E.-J. y Park, S. (2018). Top Management Support for Talent and Culture on Career Changers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Career Development*, 0894845318820967. <https://doi.org/10.1177/0894845318820967>
- Kim, H. J., Tavitiyaman, P. y Kim, W. G. (2009). The effect of management commitment to service on employee service behaviors: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 33(3), 369–390. <https://doi.org/10.1177/1096348009338530>
- Klaus, W. (1993). Some reflections on measures of competitiveness for wintersport resorts in overseas markets. *The Tourist Review*, 48(4), 35–41. <https://doi.org/10.1108/eb058142>
- Klein, A. S., Masi, R. J. y Weidner, C. K. (1995). Organization Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality: An Empirical Study of Linkages. *Group & Organization Management*, 20(2), 122–148. <https://doi.org/10.1177/1059601195202004>
- Klidas, A., Van Den Berg, P. T. y Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70–88. <https://doi.org/10.1108/09564230710732902>

- Knight, F. H. (1923). The Ethics of Competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 37(4), 579–624. <https://doi.org/10.2307/1884053>
- Knight, G. A. y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Knol, J. y Van Linge, R. (2009). Innovative behaviour: the effect of structural and psychological empowerment on nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(2), 359–370. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2008.04876.x>
- Koçyiğit, M. (2015). The effect of leadership on organizational culture. En *Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies* (pp. 111–122). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_7
- Kokt, D. y Ramarumo, R. (2015). Impact of organisational culture on job stress and burnout in graded accommodation establishments in the Free State province, South Africa. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1198–1213. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0100>
- Kono, T. (1982). Japanese management philosophy: Can it be exported? *Long Range Planning*, 15(3), 90–102. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90030-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90030-9)
- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 85(1), 96–103. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33846307106&partnerID=40&md5=d3caa02129684c6990fa5afa918a311c>
- Koutroumanis, D., Alexakis, G., Dastoor, B. (2015). The Influence Organizational Culture Has On Commitment in the Restaurant Industry. *Small Business Institute Journal*, 11(2), 27–40. <https://doi.org/ISSN: 1944-1150/69>
- Kruja, D., Ha, H., Drishti, E. y Oelfke, T. (2016). Empowerment in the Hospitality Industry in the United States. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 25–48. <https://doi.org/10.1080/19368623.2015.976696>
- Kunin, T. (1955). The Construction of a New Type of Attitude Measure. *Personnel Psychology*, 8(1), 65–77. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1955.tb01189.x>
- Kuokkanen, L., Leino-Kilpi, H. y Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and organizational commitment. *Journal of nursing care quality*, 18(3), 184–192. <https://doi.org/10.1097/00001786-200307000-00004>
- Kwantes, C. T. (2007). Organizational commitment, intellectual capital and organizational competitiveness. *South Asian Journal of Management*, 14(3), 28.
- Kyriakidou, O. y Gore, J. (2005). Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192–206. <https://doi.org/10.1108/14635770510600320>
- Laborde, M. N. y Veiga, L. (2010). Competitividad y productividad, los aliados del crecimiento. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 13(2), 84–85. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=52846882\(=es&site=ehost-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=52846882(=es&site=ehost-live&scope=site)
- Lafferty, G. y Fossen, A. (2001). Integrating the tourism industry: problems and strategies. *Tourism Management*, 22(1), 11–19. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00021-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00021-2)
- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size, and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490–502. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.005>
- Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379–407. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0020>
- Lambert, E. G. y Hogan, N. L. (2009). Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Policy Review*, 21(2), 160–184. <https://doi.org/10.1177/0887403409353166>
- Lambert, R. S. (1950). No Title. En *The Fortunate Traveller - A Short History of Touring and Travel for Pleasure*. <https://www.bookdepository.com/Fortunate-Traveller-Short-History-Touring-Travel-for-Pleasure-Richard-S-Lambert/9781446543177?ref=grid-view&qid=1567087824209&sr=1-2>

- Larrabee, J. H., Janney, M. A., Ostrow, C. L., Withrow, M. L., Hobbs Jr, G. R. y Burant, C. (2003). Predicting registered nurse job satisfaction and intent to leave. *Journal of Nursing Administration*, 33(5), 271–283. <https://doi.org/doi:10.1097/00005110-200305000-00003>
- Larsen, K. A. y Valentine, P. S. (2007). The Role of Organizational Culture in the On-Ground Implementation of Tourism Partnerships in Protected Areas. *Organization & Environment*, 20(4), 460–479. <https://doi.org/10.1177/1086026607309391>
- Laschinger, H. ., Finegan, J. ., Shamian, J. . y Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter’s model. . *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272. <https://doi.org/DOI: 10.1097/00005110-200105000-00006>
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. y Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses’ work satisfaction and organizational commitment. *Health care management review*, 26(3), 7–23.
- Lashley, C. (1995). Towards an understanding of employee empowerment in hospitality services. *International Joitrnal of Contemporaty Hospitality Management*, 7(1), 27–32.
- Laškarin-Ažić, M. (2017). The impact of hotel employee satisfaction on hospitability performance. *Tourism and hospitality management*, 23, 105–117. <https://doi.org/10.20867/thm.23.1.8>
- Lau, C. y Ngo, H. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Ariza-Montes, J. A. y Morales-Fernández, E. J. (2020). Understanding How Organizational Culture Typology Relates to Organizational Unlearning and Innovation Capabilities. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0344-6>
- Lechner, C. y Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1–26. <https://doi.org/10.1080/08985620210159220>
- Lee, M. C. C., Idris, M. A. y Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees’ work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392–415. <https://doi.org/10.1037/str0000043>
- Legendre, A. M. (1805). *Nouvelles méthodes pour la détermination des orbites des comètes*. Firmin Didot. <https://books.google.ca/books?id=FRcOAAAAQAAJ>
- Leidner, D. E. y Kayworth, T. (2006). Review: A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 30(2), 357–399. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-33846010136&partnerID=40&md5=c6fb2fff6097652ef981ba71c032b89d>
- Leiper, N. (1979). The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. *Annals of Tourism Research*, 6(4), 390–407. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3)
- Lenaghan, D. D. (1991). Culture translates global thinking into local action. *The Journal of Volunteer Administration*, 10(2), 14–18. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0026281632&partnerID=40&md5=b2053a34866737455a55c64087de0422>
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn. *Journal of Management*, 18(2), 399–429. <https://doi.org/10.1177/014920639201800209>
- Levett, A. E. (1927). THE FINANCIAL ORGANIZATION OF THE MANOR. *The Economic History Review*, a1(1), 65–86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0289.1927.tb00750.x>
- Levinthal, D. A. y March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2 S), 95–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250141009>
- Liao, L. y Ai Lin Teo, E. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of Management in Engineering*, 34(3). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000604)
- Liden, R. C., Wayne, S. J. y Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.407>
- Lin, C. Y. Y. (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 136(5), 533–554. <https://doi.org/10.1080/00223980209605549>
- Lindholm, R. W. (1968). SOME VALUE-ADDED TAX IMPACTS ON THE INTERNATIONAL

- COMPETITIVENESS OF PRODUCERS. *The Journal of Finance*, 23(4), 659–665. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1968.tb00848.x>
- Linnenluecke, M. K. y Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business*, 45(4), 357–366. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.006>
- Litterer, J. A. (1961). Systematic Management: The Search for Order and Integration. *Business History Review*, 35(4), 461–476. <https://doi.org/10.2307/3111754>
- Lloria, M. B. y Moreno-Luzon, M. D. (2014). Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of Business Research*, 67(5), 692–697. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.029>
- Lorsch, J. W. (1995). Empowering the board. *Harvard business review*, January-Fe, 107–117.
- Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux. *Human Systems Management*, 2(4), 246–258. <https://doi.org/10.3233/HSM-1981-2403>
- Lovaš, L. (2007). Relationship of organizational culture and job satisfaction in the public sector. *Studia Psychologica*, 49(3), 215–221. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-35948993407&partnerID=40&md5=a6ad84bc3a26d8c547a4b01b552ccb53>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. y Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385–425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Lytle, R. y Timmerman, J. (2006). Service orientation and performance: An organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136–147. <https://doi.org/10.1108/08876040610657066>
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F. y Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043–1048. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.02.505>
- Maffetone, M. A. (1991). TQM: Passion and process. *Clinical Laboratory Management Review*, 5(6), 476–477. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0026334310&partnerID=40&md5=ac6a3e64d7208a0b22d72c545e13e471>
- Malarvizhi, C. A., Tiang, M. C., Al-Mamun, A. y Raston, N. A. (2016). Determining the effect of organisational culture on knowledge management for SMEs in Malaysia. *International Journal of Business Innovation and Research*, 11(3), 363–376. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2016.078874>
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J., Pinzón-Castro, S. y Kumar, V. (2019). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48–62. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>
- Maldonado-Guzmán, G., Martínez-Serna, M. d. C., López-Torres, G. C. y Ramírez-García, R. (2012). Competitiveness in Manufacturing SMEs: A Perspective of México. *Journal of Arts and Commerce*, 1(4), 60–75. https://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._1_No._4/7.pdf
- Maldonado-Guzmán, G. (2008). *El impacto de la logística y de la capacidad directiva en la competitividad de la industria del mueble en España*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171445>
- Malhotra, N. K. (2008). *INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. PEARSON EDUCACIÓN. <https://vdocuments.mx/investigacion-de-mercados-5ta-edicion-naresh-k-malhotra.html>
- Manley, T. R. y Diem, D. (1989). Productivity Improvement Through A Planned Change Process. *Engineering Management Journal*, 1(1), 11–18. <https://doi.org/10.1080/10429247.1989.11414514>
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E. y Claros, N. (2013). Revisión sistemática de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149–155. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2011.07.009>
- Maon, F., Lindgreen, A. y Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20–38. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>
- Marin, D. y Verdier, T. (2012). Globalization and the empowerment of talent. *Journal of International Economics*, 86(2), 209–223. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.10.005>
- Mark, E. (1990). Creating a Learning Organisation. *Personnel Review*, 19(5), 24–28. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000779>
- Marr, N. E. (1987). Understanding Customer Service for Increased Competitiveness. *International Marketing Review*, 4(3), 45–53. <https://doi.org/10.1108/eb008335>

- Marshall, J. (1982). Organizational Culture: Elements in its Portraiture and Some Implications for Organization Functioning. *Group & Organization Management*, 7(3), 367–384. <https://doi.org/10.1177/105960118200700308>
- Martínez-Román, J., Tamayo, J., Gamero, J. y Romero, J. (2015). Innovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54, 118–135. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.07.004>
- Martínez, D. (2014). Perfiles de Usuario. Una alternativa para detectar líderes y potenciar una cultura organizacional fuerte. *Ciencias de la Información*, 45(1), 25–29. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181431233003>
- Martínez, M., Palos, G. y Vargas, J. (2013). Innovation and Competitiveness in SMEs: The Local Experience in San Luis Potosi, Mexico. En *International Journal of Business and Social Science*. http://ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_15_Special_Issue_November_2013/12.pdf
- Martínez-Navarrete, J. A. y Sánchez-Hernández, M. I. (2014). Responsabilidad social y competitividad en las organizaciones del sector del automóvil: un enfoque de recursos humanos. *Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 19, 81–102.
- Martínez-Serna, M. del C., Vega-Martínez, J. y Eternod-Domenech, V. (2018). The influence of organizational commitment and learning orientation on innovation in SMEs. *Contaduría y administración*, 63, 1–19. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1411>
- Martins, A., Jussara, D. y Amorim, C. (2018). LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE TURISMO Revisión de la literatura. *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(1), 102–120. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180755643006>
- Martins, E. C. y Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74. <https://doi.org/10.1108/14601060310456337>
- Maskell, P. y Malmberg, A. (1999). Localised learning and industrial competitiveness. *Cambridge Journal of Economics*, 23(2), 167–185. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0032903443&partnerID=40&md5=e04375398ac54f8987519218e9e50fb2>
- McAfee, A. y Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10). <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84871857828&partnerID=40&md5=00f7dd9d1bb3b5f11af11ab83a3fb2aa>
- McDermott, K., Laschinger, H. K. y Shamian, J. (1996). Work Empowerment and Organizational Commitment. *Nursing Management*, 27(5). https://journals.lww.com/nursingmanagement/Fulltext/1996/05000/Work_Empowerment_and_Organizational_Commitment.10.aspx
- McKinlay, A. y Starkey, K. (1988). Competitive Strategies and Organizational Change. *Organization Studies*, 9(4), 555–571. <https://doi.org/10.1177/017084068800900406>
- Médico, J. V., Rojas, J. E. y Cáceres, A. (2018). *Improved productivity indicators in a textile company through the synergy of Lean Manufacturing tools and socio-technical approach*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2018.1.1.126>
- Meek, V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453–473. <https://doi.org/10.1177/017084068800900401>
- Melo, R. C., Silva, M. J. y Parreira, P. (2014). Effective Leadership: Competing Values Framework. *Procedia Technology*, 16, 921–928. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.044>
- Mendoza-Sierra, M. I., Orgambidez-Ramos, A., Carrasco-González, A. M. y León-Jariego, J. C. (2014). Service Climate as a Mediator of Organizational Empowerment in Customer-Service Employees. *The Spanish Journal of Psychology*, 17, E4. <https://doi.org/DOI: 10.1017/sjp.2014.4>
- Meng-Lei, M. H., Jeou-Shyan, H. y Yu-Hua C. S. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, A., Chase, R., Roth, A., Voss, C., Sperl, K. U., Menor, L. y Blackmon, K. (1999). Service competitiveness: An international benchmarking comparison of service practice and performance in

- Germany, UK and USA. *International Journal of Service Industry Management*, 10(4), 369–379. <https://doi.org/10.1108/09564239910282334>
- Meyer, J P y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michalisin, M. D. (2001). Validity of annual report assertions about innovativeness: an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 53(3), 151–161. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00118-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00118-6)
- Mihajlovic, I. (2013). Competitiveness of Travel Agencies in the European Tourism Market. *Chinese Business Review*, 12(4).
- Miles, I. (2008). *Patterns of Innovation in Service Industries* (Vol. 47). <https://doi.org/10.1147/sj.471.0115>
- Millán-García, C. y Gómez-Díaz, M. . (2018). Factores e indicadores de competitividad hotelera. *Compendium*, 21(40), 20. <https://doi.org/DOAJ:1917-6099>
- Miller, D. (1983). CORRELATES OF ENTREPRENEURSHIP IN THREE TYPES OF FIRMS. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Ming-Fong, L. y Gwo-Guang, L. (2007). Relationships of organizational culture toward knowledge activities. *Business Process Management Journal*, 13(2), 306–322. <https://doi.org/10.1108/14637150710740518>
- Misamer, M. y Thies, B. (2017). Establecer una cultura de confianza entre los gerentes y sus empleados: puntos de partida para promover el compromiso (con especial consideración de la generación Y). *Grupo. Interacción. Organización. Revista de Psicología Organizacional Aplicada (GIO)*, 3(48), 225–233. <https://www.springerprofessional.de/etablierung-einer-vertrauenskultur-zwischen-fuehrungskraefte-un/13300142>
- Molina y Sánchez-Riofrío. (2016). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, 15, 104–111.
- Moore, G. C. y Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192–222. <https://doi.org/10.1287/isre.2.3.192>
- Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0027603238&partnerID=40&md5=74f28b865254a660ad7b7069271abe56>
- Morais, L. F. y Graça, L. M. (2013). A glance at the competing values framework of Quinn and the Miles & Snow strategic models: Case studies in health organizations . En *Revista Portuguesa de Saúde Pública* (Vol. 31, pp. 129–144). scielopt .
- Morelos-Gómez, J. y Fontalvo-Herrera, T. (2014). Analysis of the determining factors of organizational culture in the company environment. *Revista Entramado*, 1, 96. [http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgii&AN=edsgcl.403785020\(=es&site=eds-live&scope=site](http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsgii&AN=edsgcl.403785020(=es&site=eds-live&scope=site)
- Mortensen, P. S. y Blocj, C. W. (2005). *Oslo manual-guidelines for collecting and interpreting innovation data: Proposed guidelines for collecting and interpreting innovation data*. (3rd ed.). Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD, 2005. <http://www.forskningsdatabasen.dk/en/catalog/2389305016>
- Mousavi, S. N., Jafari, S. y Hamidvand, M. (2017). Examine the effect of traditional service quality on competitiveness of banking system Case Study: Branch customers of Saderat Banks of Khorramabad. *International Journal of Economic Research*, 14(3), 125–135. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85016482639&partnerID=40&md5=408b41412c8434fa0be9def87820bd13>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. y Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Muellbauer, J. (1991). PRODUCTIVITY AND COMPETITIVENESS. *Oxford Review of Economic Policy*, 7(3), 99–117. <https://doi.org/10.1093/oxrep/7.3.99>
- Mukwakungu, S., Mankazana, S. y Mbohwa, C. (2018). *The Impact of Employee Empowerment on Organizational Performance in a Flavours and Fragrance Manufacturing Company in South Africa*.

- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., Sanz-Valle, R. y C., N. J. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55–72. <https://doi.org/10.1108/00251741111094437>
- Naranjo-Valencia, J., Sanz-Valle, R. y Jiménez-Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466–480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
- Nasution, H. N. y Mavondo, F. T. (2008). Organisational capabilities: Antecedents and implications for customer value. *European Journal of Marketing*, 42(3–4), 477–501. <https://doi.org/10.1108/03090560810853020>
- Nazarian, A., Atkinson, P. y Foroudi, P. (2017). Influence of national culture and balanced organizational culture on the hotel industry's performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.01.003>
- Neubaum, D. O., Thomas, C. H., Dibrell, C. y Craig, J. B. (2016). Stewardship Climate Scale: An Assessment of Reliability and Validity. *Family Business Review*, 30(1), 37–60. <https://doi.org/10.1177/0894486516673701>
- Nguyen, T. T. T., Nguyen, T. T. H. y Pham, T. T. H. (2020). The effect of corporate entrepreneurship, organizational culture on supply chain management and business performance in chemical industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(1), 67–76. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.8.005>
- Nicholls, J. (1995). Getting empowerment into perspective: a three-stage training framework. *Empowerment in Organizations*, 3(2), 6–11. <https://doi.org/10.1108/09684899510815483>
- Nicolau, I. y Musetescu, A. (2012). The Influence of Lifelong Programs on the Organizational Culture and Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1565–1569. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.341>
- Nixon, B. (1994). Developing an Empowering Culture in Organizations. *Empowerment in Organizations*, 2(1), 14–24. <https://doi.org/doi:10.1108/09684899410054634>
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- O'Reilly, C., Chatman, J. y Caldwell, D. (1991). PEOPLE AND ORGANIZATIONAL CULTURE - A PROFILE COMPARISON APPROACH TO ASSESSING PERSON-ORGANIZATION FIT. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F. y Peiro, J. (2019). Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35, 103–113. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a12>
- Oesch. (1916). THE ORGANISATION OF A CONTINENTAL COLOUR FACTORY. *Journal of the Textile Institute Proceedings and Abstracts*, 7(3), 225–232. <https://doi.org/10.1080/00405001608630745>
- Oral, M. (1985). Forecasting industrial competitiveness. A framework. *International Journal of Forecasting*, 1(1), 49–62. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(85\)80070-4](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(85)80070-4)
- Ottbacher, M. y Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205–222. <https://doi.org/10.1177/0010880404271097>
- Ouchi, W. G. (1979). CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR THE DESIGN OF ORGANIZATIONAL CONTROL MECHANISMS. *Management Science*, 25(9), 833–848. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0018519695&partnerID=40&md5=d31f1d54fc3c8a5469a89d80be828fb0>
- Ouchi, W. G. y Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457–483. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Pace, W. . y Faules, D. (1993). Climate of Communication . En P. Hall (Ed.), *Organizational Communication* (3rd ed.). USA: Prentice Hall.
- Park, S. y Kim, E.-J. (2019). Organizational culture, leaders' vision of talent, and HR functions on career changers' commitment: the moderating effect of training in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human*

- Resources*, 57(3), 345–368. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12192>
- Parkan, C. (1996). Measuring the performance of hotel operations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 30(4), 257–292. [https://doi.org/10.1016/S0038-0121\(96\)00013-4](https://doi.org/10.1016/S0038-0121(96)00013-4)
- Partha, D. y David, P. A. (1994). Toward a new economics of science. *Research Policy*, 23(5), 487–521. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(94\)01002-1](https://doi.org/10.1016/0048-7333(94)01002-1)
- Pearson, A. W. y Marler, L. E. (2010). A Leadership Perspective of Reciprocal Stewardship in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1117–1124. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00416.x>
- Pearson, K. (1903). THE LAW OF ANCESTRAL HEREDITY*. *Biometrika*, 2(2), 211–228. <https://doi.org/10.1093/biomet/2.2.211>
- Pérez, A., Naranjo, R. y Roque, Y. (2010). Descripción de la cultura organizacional en una instalación hotelera. *Retos Turísticos*, 9(3), 26–31. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108725567&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Peterson, J. y Barras, R. (1987). Measuring International Competitiveness in Services. *The Service Industries Journal*, 7(2), 131–142. <https://doi.org/10.1080/02642068700000014>
- Pettigrew, M. (1979). STUDYING ORGANIZATIONAL CULTURES. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
- Pfeffer, J. y Veiga, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13(2), 37–48. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0002069414&partnerID=40&md5=14e7a70677b0916661eb8c65161286f1>
- Phillips, P. y Moutinho, L. (1998). The Marketing Planning Index. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 5(2–3), 5–26. https://doi.org/10.1300/J150v05n02_02
- Phillips, P. y Moutinho, L. (2000). The Strategic Planning Index: A Tool for Measuring Strategic Planning Effectiveness. *Journal of Travel Research*, 38(4), 369–379. <https://doi.org/10.1177/004728750003800405>
- Pimtung, T., Hanqin, Q. Z. y Hailin, Q. (2012). The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(1), 140–159. <https://doi.org/doi:10.1108/09596111211197845>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. y Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 94, Número 1, pp. 122–141). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2 S), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. (1993). *The Competitive Advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0032199551&partnerID=40&md5=2dfdc0427d22aa31c7481ee221b66bd5>
- Powell, L. (2002). Shedding a tier: Flattening organisational structures and employee empowerment. *International Journal of Educational Management*, 16(1), 54–59. <https://doi.org/10.1108/09513540210415541>
- Pullig, C., Maxham, J. G. y Hair, J. F. (2002). Salesforce automation systems: an exploratory examination of organizational factors associated with effective implementation and salesforce productivity. *Journal of Business Research*, 55(5), 401–415. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00159-4](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00159-4)
- Qin, Y., Li, B. y Yu, L. (2015). Management innovations in a Chinese hotel company: the case of 7 Days Inn. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1856–1880. <https://doi.org/doi:10.1108/IJCHM-02-2014-0080>
- Quinn, J. B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71–80. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0030098630&partnerID=40&md5=7e79c4b07eac23a9bc8fc0e0d6b00224>
- Quinn, R. y Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Rahman, S., Islam, M., Ahad Abdullah, A. y Sumardi, W. (2018). Empirical investigation of the relationship between organizational factors and organizational commitment in service organizations. *Journal of Strategy*

- and Management*, 11(3), 418–431. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2018-0007>
- Ramírez, J. y Vega, O. (2015). SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL E INNOVACION PARA EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES. *Télématique*, 14(2), 201–213. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78440280006>
- Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 795–807. <https://doi.org/10.1007/BF02506992>
- Ratnawati, Soetjipto, B. E., Murwani, F. D. y Wahyono, H. (2018). The Role of SMEs' Innovation and Learning Orientation in Mediating the Effect of CSR Programme on SMEs' Performance and Competitive Advantage. *Global Business Review*, 19(3_suppl), S21–S38. <https://doi.org/10.1177/0972150918757842>
- Raub, S. y Robert, C. (2013). Empowerment, Organizational Commitment, and Voice Behavior in the Hospitality Industry: Evidence from a Multinational Sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136–148. <https://doi.org/10.1177/1938965512457240>
- Reichheld, F. F. (1993). Loyalty-based management. *Harvard Business Review*, 71(2), 64–73. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0027566971&partnerID=40&md5=5860f064860242904c6fbdd38baa3f75>
- Rentsch, J. R. (1990). Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 668–681. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.6.668>
- Revilla-Macías, R., S.-M. y Rentería-López, M. (2015). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. (Spanish). *The influence of organizational culture on hospital performance. (English)*, 69(5), 429–439. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=110038287\(=es&site=ehost-live&scope=site](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lth&AN=110038287(=es&site=ehost-live&scope=site)
- Reyes-Santiago, M. de R., Sánchez-Medina, P. y Díaz-Pichardo, R. (2017). Eco-innovation and organizational culture in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 71–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.001>
- Reynolds, P. D. (1986). ORGANIZATIONAL CULTURE AS RELATED TO INDUSTRY, POSITION AND PERFORMANCE: A PRELIMINARY REPORT. *Journal of Management Studies*, 23(3), 333–345. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1986.tb00958.x>
- Reynolds, P. D. (2003). Hospitality-productivity assessment using data-envelopment analysis. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(2), 130–138. [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90026-7](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90026-7)
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ritchie, J. R. B. y Zins, M. (1978). Culture as determinant of the attractiveness of a tourism region. *Annals of Tourism Research*, 5(2), 252–267. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(78\)90223-2](https://doi.org/10.1016/0160-7383(78)90223-2)
- Robbins, S. y Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. En Pearson (Ed.), *Comportamiento Organizacional* (DECIMOQUIN, Número 15). PEARSON.
- Roberts, K. H. (1970). On looking at an elephant: An evaluation of cross-cultural research related to organizations. *Psychological Bulletin*, 74(5), 327–350. <https://doi.org/10.1037/h0030140>
- Rodríguez, E. (2010). Leadership Styles, Organizational Culture and Effectiveness: An Empirical Study in Small and Medium Firms. *Revista De Ciencias Sociales*, 16(4), 629–641.
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración*. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano. [http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.ftdoajarticles.oai.doaj.org.article.b294c6115561476cb6eb08a22e0b7f45\(=es&site=eds-live&scope=site](http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.ftdoajarticles.oai.doaj.org.article.b294c6115561476cb6eb08a22e0b7f45(=es&site=eds-live&scope=site)
- Rojas, H., Becerra, M. y Delgado, L. (2014). UNA DECADA DE PARTICIPACION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO Y SU IMPACTO EN LOS INDICADORES ECONOMICOEMPRESARIALES. *European Scientific Journal*, 10(13).
- Roldán, J. L., Leal-Rodríguez, A. L. y Leal, A. G. (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 183–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedee.2012.05.005>
- Román-Calderón, J. P., Krikorian, A., Franco Ruiz, C. y Betancur Gaviria, A. (2016). Apoyo organizacional y empoderamiento como antecedentes de comportamientos empoderados y participación de los empleados. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 154–161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.03.002>

- Rothwell, R. (1977). The Role of Technical Change in International Competitiveness: The Case of the Textile Machinery Industry. *Management Decision*, 15(6), 542–549. <https://doi.org/10.1108/eb001145>
- Rottig, D. (2017). Meta-analyses of culture's consequences for acquisition performance: An examination of statistical artifacts, methodological moderators and the context of emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 12(1), 8–37. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-01-2015-0003>
- Roy, S. (2011). Competitiveness in Service Sector: A Case of Hotel Industry in India. *Global Business Review*, 12(1), 51–69. <https://doi.org/10.1177/097215091001200104>
- Runtu, T. M., Novieastari, E. y Handayani, H. (2019). How does organizational culture influence care coordination in hospitals? A systematic review. *Enfermería Clínica*, 29, 785–802. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.119>
- Russel, R. D. (1989). How Organisational Culture Can Help to Institutionalise the Spirit of Innovation in Entrepreneurial Ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2(3), 7–15. <https://doi.org/10.1108/09534818910005773>
- Saadat, V. y Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 219–225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.028>
- Saavedra G, M. L. y Hernández C, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122–134. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>
- Saavedra, M., Tapia, B. y Aguilar, M. (2015). Systemic Competitiveness of SMEs in Mexico City, Mexico. *Faedpyme International Review-Fir*, 4(6), 19–33. <https://doi.org/10.15558/fir.v4i6.92>
- Sackmann, S. A. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140–161. <https://doi.org/10.2307/2393536>
- Salancik, G. R. y Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0017980080&partnerID=40&md5=667048d599bf691960c3117c10a06dd1>
- Salas-Arbeláez, L., García Solarte, M. y Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88–95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Samson, D. y Terziovski, M. (1999). Relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393–409. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1)
- Samuelson, W. y Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7–59. <https://doi.org/10.1007/BF00055564>
- Sánchez-Gutiérrez, J., León-Cázares, F. y Gutiérrez-Govea, A. (2010). Empowerment: a competitiveness key factor in the hospitality industry in Guadalajara, Mexico. *Competition Forum*, 8(2), 156.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Mejía-Trejo, J., Vargas-Barraza, J. A. y Vázquez-Ávila, G. (2016). Intellectual capital, impact factor on competitiveness: manufacturing industry SMEs in Mexico. *Measuring Business Excellence*, 20(1), 1–11. <https://doi.org/10.1108/mbe-12-2015-0059>
- Sánchez, G., Carrasco, A. J., Danvila del Valle, I. y Sastre, M. A. (2016). Organizational culture and family business: A configurational approach. *European Journal of Family Business*, 6(2), 99–107. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.05.002>
- Santos-Vijande, M. L. y González-Mieres, C. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86–102. <https://doi.org/10.1108/08858621311295236>
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., Perez-Caballero, L. y Raquel, S. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 997–1015. <https://doi.org/10.1108/13673271111179334>
- Sarhan, N., Harb, A., Shrafat, F. y Alhusban, M. (2020). The effect of organizational culture on the organizational commitment: Evidence from hotel industry. *Management Science Letters*, 10(1), 183–196. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.004>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. y Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2), 145–158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>

- Saunila, M. (2016). Performance measurement approach for innovation capability in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(2), 162–176. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0123>
- Schein, E. (1983). THE ROLE OF THE FOUNDER IN CREATING ORGANIZATIONAL CULTURE. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. (1990). ORGANIZATIONAL CULTURE. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.45.2.109>
- Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership. En *Bulletin of Science, Technology & Society* (4th ed., Vol. 14, Número 2). Josey-Bass. <https://doi.org/10.1177/027046769401400247>
- Schmiedel, T., Müller, O. y vom Brocke, J. (2018). Topic Modeling as a Strategy of Inquiry in Organizational Research: A Tutorial With an Application Example on Organizational Culture. *Organizational Research Methods*, 22(4), 941–968. <https://doi.org/10.1177/1094428118773858>
- Schneider, B. (1980). *The Service Organization: Climate Is Crucial* (Vol. 9). [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90040-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90040-6)
- Schneider, B. (1987). THE PEOPLE MAKE THE PLACE. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. En *Annual Review of Psychology* (Vol. 64, pp. 361–388). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C. y West, M. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, B. y Macey, W. (2014). Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice. En 2013 Routledge (Ed.), *Organization and Management Series*. Routledge. [https://www.bookfinder.com/buscar/?keywords=978-041587980¤cy=MXN&il=es&lang=en&st=sh&ac=qr&submit=](https://www.bookfinder.com/buscar/?keywords=978-041587980¤cy=MXN&il=es&lang=en&st=sh&ac=qr&submit=041587980¤cy=MXN&il=es&lang=en&st=sh&ac=qr&submit=)
- Schultz, J. R. (2014). Creating a culture of empowerment fosters the flexibility to change. *Global Business and Organizational Excellence*, 34(1), 41–50. <https://doi.org/10.1002/joe.21583>
- Schumpeter, J. (1936). *The Theory of Economic Development*. Cambridge Press.
- Scopus. (2018a). Histórico del constructo "cultura" dentro de los negocios, administración, contabilidad y las ciencias de decisión. Recuperado desde: <https://www-scopuscom.dibpxy.uaa.mx/term/analyzer.uri?sid=a221e400125f28992bdc16b00e12c804&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28Culture%29&sort=plff&sdt=cl&sot=b&sl=22&count=41759&analyzeResults=Analyze+results&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct%2c%22DECI%22%2ct&txGid=86a41d8cf7a49c4ba8ab46ce1d2ab1ef>
- Scopus. (2018b). Histórico del constructo "organización" dentro de los negocios, administración, contabilidad y las ciencias de decisión. Recuperado desde: <https://www-scopuscom.dibpxy.uaa.mx/term/analyzer.uri?sid=da90c408341e737aaa819d666f802ec9&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABSKEY%28organization%29&sort=plff&sdt=cl&sot=b&sl=27&count=144517&analyzeResults=Analyze+results&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct%2c%22DECI%22%2ct&txGid=229886293a4309f2836fca5157a708b0>
- Scopus. (2018c). Histórico del constructo "cultura organizacional" dentro de los negocios, administración, contabilidad y las ciencias de decisión. Recuperado desde: <https://www.scopus.com/term/analyzer.uri?sid=066086a7020f9c66439f4e691e2ab6f1&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28organizational+culture%29&sort=cpf&sdt=cl&sot=b&sl=37&count=11557&analyzeResults=Analyze+results&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct%2c%22DECI%22%2ct&txGid=f5e3b800fe3779d2eda52cbb7c132264>. Available from: Elsevier B.V. Scopus
- Scopus. (2018d). Histórico de constructo cultura organizacional en el sector servicios. <https://www-scopus-com.dibpxy.uaa.mx/term/analyzer.uri?sid=0a3c3d6ead6d9cb5d56a289ddbe2702a&origin=resultslist&src=s&s=%28TITLE-ABS-KEY%28Organizational+Culture%29+AND+TITLE-ABS->

- KEY%28service+organizations%29%29&sort=cp-f&sdt=b&sot=b&sl=80&count=7439&anal
- Scopus. (2018e). Histórico del constructo "competitividad" dentro de los negocios, administración, contabilidad y las ciencias de decisión. Recuperado desde: <https://www-scopus-com.dibpxy.uaa.mx/results/results.uri?sort=cpf&src=s&st1=competitiveness&nlo=&nlr=&nls=&sid=5a9784f081834a81eae44c48fa6e0691&sot=b&sdt=cl&cluster=scosubjabbr%2c%22BUSI%22%2ct%2c%22DEC I%22%2ct&sl=30&s=TITLE-ABSKEY%28competitiveness%29&origin=resultslist&zone=leftSideBar&editSaveSearch=&txGid=d6f6d6bfa96a2692c9774fb0739098f9>.
- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. y Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, 38(3), 923–945. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
- Secretaría de Economía. (2017). *Aspectos Básicos de la Competitividad*. "México Competitivo". <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/es/articulos/aspectos-basicos-sobre-la-competitividad-102528>.
- Secretaría de Economía. (2018). *El turismo como motor de competitividad en México*. <https://www.youtube.com/watch?v=cGN--wlycnA>
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2013). *Política Nacional Turística*. https://consulmex.sre.gob.mx/detroit/images/Comunicados_SRE/2013/20130821_05_politica_nal_turistica_directrices.pdfpp.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2016a). *Prestadores de servicios turísticos inscritos en el Registro Nacional de Turismo*. http://rnt.sectur.gob.mx/RNT_TipoPrestador.html.
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2016b). *Registro Nacional de Turismo*. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/registro-nacional-de-turismo-25058>
- Secretaría de Turismo (SECTUR). (2017). *Quinto informe de labores 2016-2017*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/251590/QuintoInformeDeLaboresSector2017.pdf>.
- Seibert, S. E., Wang, G. y Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Sekaran, U. y Snodgrass, C. R. (1987). Impact of culture on organisation members' styles of interactions with the external environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 5(1), 38–54. <https://doi.org/10.1007/BF01712574>
- Shamim, S., Zeng, J., Shariq, S. M. y Khan, Z. (2019). Role of big data management in enhancing big data decision-making capability and quality among Chinese firms: A dynamic capabilities view. *Information and Management*, 56(6). <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.12.003>
- Sheridan, J. (1992). ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE RETENTION. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. <https://doi.org/10.2307/256539>
- Shkunova, A. A., Yashkova, E. V., Sineva, N. L., Egorova, A. O. y Kuznetsova, S. N. (2017). General trends in the development of the organizational culture of Russian companies. *Journal of Applied Economic Sciences*, 12(8), 2472–2480. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85042400407&partnerID=40&md5=b3fedb55180a178f746ef77f8ca782b2>
- Shurbagi, A. M. A. y Zahari, I. B. (2014). The Mediating Effect of Organizational Commitment on the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Culture. *International Journal of Business Administration*, 5(6), 24–38. <https://doi.org/doi:10.5430/ijba.v5n6p24>
- Si, S. y Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.570445>
- Silva, P. (2006). Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 317–328. <https://doi.org/10.1108/09596110610665320>
- Simons, T., McLean Parks, J. y Tomlinson, E. C. (2018). The Benefits of Walking Your Talk: Aggregate Effects of Behavioral Integrity on Guest Satisfaction, Turnover, and Hotel Profitability. *Cornell Hospitality Quarterly*, 59(3), 257–274. <https://doi.org/10.1177/1938965517735908>
- Sinha, N., Garg, A., Dhingra, S. y Dhall, N. (2016). Mapping the linkage between Organizational Culture and TQM The case of Indian auto component industry. *Benchmarking-an International Journal*, 23(1), 208–235.

- <https://doi.org/10.1108/bij-12-2014-0112>
- Slichter, S. H. (1920). Industrial Morale. *The Quarterly Journal of Economics*, 35(1), 36–60. <https://doi.org/10.2307/1883569>
- Smircich, L. (1983). CONCEPTS OF CULTURE AND ORGANIZATIONAL ANALYSIS. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Sparrowe, R. T. (1994a). Empowerment in the hospitality industry: An exploration of antecedents and outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 17(3), 51–73. <https://doi.org/10.1177/109634809401700306>
- Sparrowe, R. T. (1994b). The Effects of Organizational Culture and Leader-Member Exchange on Employee Empowerment in the Hospitality Industry. *Hospitality Research Journal*, 18–19(3–1), 95–109. <https://doi.org/10.1177/1096348094018-19003-109>
- Srivastava, A., Bartol, K. M. y Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.23478718>
- Stan, O. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6–24. <https://doi.org/10.1108/13673270610679336>
- State, O. y Iorgulescu, M.-C. (2014). The Impact of Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal*, 16(Special 8). <https://econpapers.repec.org/RePEc:aes:amfeco:v:37:y:2014:i:16:p:1205>
- Stein, M. I. (1953). Creativity and Culture. *The Journal of Psychology*, 36(2), 311–322. <https://doi.org/10.1080/00223980.1953.9712897>
- Steinhoff, C. R. y Owens, R. G. (1976). Problems related to techniques for assessing organization development and determining intervention style. *Journal of Educational Administration*, 14(2), 176–186. <https://doi.org/10.1108/eb009752>
- Stewart, A. y Stewart, V. (1972). How to get the best out of external courses. *Industrial and Commercial Training*, 4(10), 489–492. <https://doi.org/10.1108/eb003257>
- Sturman, M. C., Shao, L. y Katz, J. H. (2012). The effect of culture on the curvilinear relationship between performance and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 46–62. <https://doi.org/10.1037/a0024868>
- Suárez-Barraza, M. F. y Miguel-Dávila, J. A. (2011). Implementacion del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano.(gestión de operaciones y tecnología)(Report). *Revista Innovar*, 21(41), 19.
- Sulistyo, H. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196–203.
- Sundstrom, E., De Meuse, K. P. y Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, XXXI(2), 179–198. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87031202>
- Syafii, L. I., Thoyib, A., Nimran, U. y Djumahir. (2015). The Role of Corporate Culture and Employee Motivation as a Mediating Variable of Leadership Style Related with the Employee Performance (Studies in Perum Perhutani). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1142–1147. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.152>
- Tajeddini, K. y Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1119–1129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.009>
- Tantalo, C., Caroli, M. G. y Vanevenhoven, J. (2012). Corporate social responsibility and SME's competitiveness. *International Journal of Technology Management*, 58(1–2), 129–151. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2012.045792>
- Tao, Y. y Hong, Y. (2014). Organizational innovation climate and individual innovation behavior: Has organizational commitment any effect? En *WIT Transactions on Information and Communication Technologies* (Vol. 61). <https://doi.org/10.2495/MIIT131712>
- Tarore, J. (2016). *The Effects of Organizational Culture, Learning Organization, Empowerment, and Organizational Commitment on the Performance of SMEs (A Case Study of SMEs in the Regency of South Minahasa)* (Vol. 18). <https://doi.org/10.9790/487X-1808025964>

- Taştan, S. B. (2013). The Influences of Participative Organizational Climate and Self-Leadership on Innovative Behavior and the Roles of Job Involvement and Proactive Personality: A Survey in the Context of SMEs in Izmir. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 407–419. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.045>
- Teixeira, N. (1971). The Latent Entrepreneur: Industry's Unused Asset. *IEEE Transactions on Aerospace and Electronic Systems*, AES-7(5), 777–780. <https://doi.org/10.1109/TAES.1971.310317>
- Thomas, C., Ward, M., Chorba, C. y Kumiega, A. (1990). Measuring and interpreting organizational culture. *The Journal of nursing administration*, 20(6), 17–24. <http://europepmc.org/abstract/MED/2189967>
- Thomas, J. P., Whitman, D. S. y Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. <https://doi.org/10.1348/096317910X502359>
- Thomas, K. W. y Pondy, L. R. (1977). Toward an "Intent" Model of Conflict Management Among Principal Parties. *Human Relations*, 30(12), 1089–1102. <https://doi.org/10.1177/001872677703001203>
- Thomas, R. y Long, J. (2000). Improving Competitiveness: Critical success factors for tourism development. *Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 14(4), 313–328. <https://doi.org/10.1080/02690940008726507>
- Thorn, R. S. (1968). STEEL IMPORTS, LABOR PRODUCTIVITY, AND COST COMPETITIVENESS. *Economic Inquiry*, 6(5), 375–384. <https://doi.org/10.1111/j.1465-7295.1968.tb01210.x>
- Tohidi, H. y Jabbari, M. M. (2012a). Measuring organizational learning capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 428–432. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.079>
- Tohidi, H. y Jabbari, M. M. (2012b). Organizational culture and leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31, 856–860. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Tohidi, H. y Jabbari, M. M. (2012c). Main Factors of Organizational Learning Capabilities on Product Innovation Performance. *Procedia Technology*, 1, 544–547. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.02.118>
- Tsai, H., Song, H. y Wong, K. K. F. (2009). TOURISM AND HOTEL COMPETITIVENESS RESEARCH. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5–6), 522–546. <https://doi.org/10.1080/10548400903163079>
- Tsang, N. K. F. (2011). Dimensions of Chinese culture values in relation to service provision in hospitality and tourism industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 670–679. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.002>
- Tsui, A. S., Nifadkar, S. y Ou, A. Y. (2007). Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: Advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426–478. <https://doi.org/10.1177/0149206307300818>
- Tsui, A. S., Wang, H. y Xin, K. R. (2006). Organizational Culture in China: An Analysis of Culture Dimensions and Culture Types. *Management and Organization Review*, 2(3), 345–376. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00050.x>
- Unger, K., Ibarra, J. y Garduño, R. (2014). Especializaciones reveladas y ventajas competitivas en el Bajío mexicano. *EconoQuantum*, 11, 41–74. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-66222014000200002&nrm=iso
- Unger, K. (2017). Evolución de la competitividad de las entidades federativas mexicanas en el siglo XXI. ¿Quién gana o pierde? *El trimestre económico*, 84, 645–679. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2017000300645&nrm=iso
- Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A. y García-Pérez-de-Lema, D. (2008). *Innovation and SME Performance in Spanish Manufacturing Firms* (Vol. 8). <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>
- Vargas, B. y del Castillo, C. (2008). COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE DE LA PEQUEÑA EMPRESA: Un modelo de promoción de capacidades endógenas para promover ventajas competitivas sostenibles y alta productividad. *Cuadernos de Difusión*, 13(24), 59–80. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=35520689{=es&site=ehost-live&scope=site>
- Vázquez, G., Guerrero, J. y Núñez, T. (2014). Gestión de conocimiento, capital intelectual y competitividad en pymes manufactureras en México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 4(7), 28–43. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504550658003>
- Vázquez y Arredondo, L. (2014). IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EL MUNDO. RECOMENDACIONES PARA CUBA. *Revista Cubana de Economía Internacional*, 3, 15.

- https://www.academia.edu/12205576/Importancia_de_las_PyMEs_en_el_mundo._Recomendaciones_para_Cuba
- Venkatesh, V. y Davis, F. D. (2000). Theoretical extension of the Technology Acceptance Model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-0033872521&partnerID=40&md5=1aae369d3e888e10ac61ad5ff8977fd2>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B. y Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(3), 425–478. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-1542382496&partnerID=40&md5=c635d7fd45a06a546dade8aea290c639>
- Verbeke, W., Volgering, M. y Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303–329. <https://doi.org/doi:10.1111/1467-6486.00095>
- Vijayakumar, V. S. R. y Padma, R. N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 40–62. <https://doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0003>
- Villarreal, F., Gómez, J. y Villarreal, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *Organizational culture and the Competitive Strategies in the cellulose, paper and cardboard industry in Mexico.*, 25, 97–120. [http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100512530\(=es&site=eds-live&scope=site](http://dibpxy.uaa.mx/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=100512530(=es&site=eds-live&scope=site)
- Vivanco, S. (2014). *La cultura organizacional y la medición del rendimiento de las micro y pequeñas empresas* (Vol. 1, pp. 209–230).
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A. y Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 142–151. [https://doi.org/doi:10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/doi:10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K. y Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 96, Número 4, pp. 840–850). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Warrick, D. D., Milliman, J. F. y Ferguson, J. M. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- Weber, Y. y Pliskin, N. (1996). The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness. *Information & Management*, 30(2), 81–90. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0378-7206\(95\)00046-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0378-7206(95)00046-1)
- Weick, K. E. (1987). Organizational Culture as a Source of High Reliability. *California Management Review*, 29(2), 112–127. <https://doi.org/10.2307/41165243>
- West, M. y Olsen, J. (1989). Competitive tactics in food service: Are high performers different? *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(1), 68–71. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0010880489800825>
- Whipp, R., Rosenfeld, R. y Pettigrew, A. (1989). CULTURE AND COMPETITIVENESS: EVIDENCE FROM TWO MATURE UK INDUSTRIES. *Journal of Management Studies*, 26(6), 561–585. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1989.tb00745.x>
- Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983). EFFICIENT CULTURES - EXPLORING THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468–481. <https://doi.org/10.2307/2392253>
- Willmott, H. (1993). STRENGTH IS IGNORANCE; SLAVERY IS FREEDOM: MANAGING CULTURE IN MODERN ORGANIZATIONS*. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515–552. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>
- Wilson, B. y Laschinger, H. K. (1994). Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: A test of ranter's theory of structural power in organizations. *Journal of Nursing*

- Administration*, 24(4s), 39–47. <https://doi.org/doi:10.1097/00005110-199404010-00007>
- Wong, A. y Hong, J. (2014). Exploring the direct and indirect effects of CSR on organizational commitment: The mediating role of corporate culture. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(4), 500–525. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2013-0225>
- World Bank Group. (2018). GDP (current US\$). En *Database*. World Bank national accounts data, and OECD National Accounts data files. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2016&locations=GB-FR-IN-IT-BR-CA-KR-RU-ES-AU-MX&start=1993&view=chart&year_high_desc=true
- Wright, T. A. y Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. En *Journal of Applied Psychology* (Vol. 87, Número 6, pp. 1183–1190). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1183>
- Xavier, M. J. y Ramachander, S. (2000). Pursuit Beyond Competitiveness and Competitive Advantage. *Vikalpa, Perspectives*, 25(2), 3–10. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0256090920000202>
- Yadegaridehkordi, E., Nilashi, M., Nasir, M. H. N. B. M. y Ibrahim, O. (2018). Predicting determinants of hotel success and development using Structural Equation Modelling (SEM)-ANFIS method. *Tourism Management*, 66, 364–386. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.11.012>
- Yang, J. T. y Wan, C. S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593–601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.002>
- Yazici, H. J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation. *Information & Management*, 39(7), 539–552. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00110-0](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00110-0)
- Yesil, S. y Kaya, A. (2013). The Effect of Organizational Culture on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 428–437. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Yildirim, S., Ali, A. y Candan, B. (2016). The relationship between marketing culture and organizational commitment: An empirical study in Turkey. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 66–80. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-08-2015-0035>
- Yup-Chung, K. (2000). Hotel room rate pricing strategy for market share in oligopolistic competition — eight-year longitudinal study of super deluxe hotels in Seoul. *Tourism Management*, 21(2), 135–145. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00043-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00043-6)
- Yusof, N., Jamil, M. F. C. y Jayaraman, K. (2012). Exploring the organisational culture construct for small and medium enterprises in the ecotourism of emerging economies. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 7(4), 457–471. <https://doi.org/10.2495/SDP-V7-N4-457-471>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. y Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship-Theory and Practice*, 28(4), 363–379. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zazzali, J. L., Alexander, J. A., Shortell, S. M. y Burns, L. R. (2007). Organizational Culture and Physician Satisfaction with Dimensions of Group Practice. *Health Services Research*, 42(3p1), 1150–1176. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00648.x>
- Zheng, W., Yang, B. y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. (Bennett) y Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60. <http://www.jstor.org/stable/30162044>
- Zhu, L. y Cheung, S. O. (2017). Harvesting Competitiveness through Building Organizational Innovation Capacity. *Journal of Management in Engineering*, 33(5). [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000534](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000534)
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. En *Handbook of community psychology*. (pp. 43–63). Kluwer Academic Publishers. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4193-6_2
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. y Ting-Ding, J.-M. (2016). The influence of corporate culture and workplace relationship quality on the outsourcing success in hotel firms. *International Journal of Hospitality*

- Management*, 56, 66–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.04.012>
- Zohar, D. M. y Hofmann, D. A. (2012). Organizational Culture and Climate. En *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020>
- Zoltán, K. (2018). Relationships between employee commitment and organizational cultures: a theoretical framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 398–414. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1174>
- Zounta, S. y Bekiaris, M. G. (2009). Cost-based management and decision making in Greek luxury hotels. *Tourismos*, 4(3), 205–225. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-78651471822&partnerID=40&md5=72db9a852179540a1aec1f63e4f40c61>
- Zu, X., Robbins, T. L. y Fredendall, L. D. (2010). Mapping the critical links between organizational culture and TQM/Six Sigma practices. *International Journal of Production Economics*, 123(1), 86–106. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.07.009>

ANEXOS



ANEXO A. Evidencia de Publicación “Capítulo de Libro” [Trámite de Titulación]



Tendencias modernas de la investigación
en Ciencias Administrativas

Primera edición 2018

D.R. © Universidad Autónoma de Aguascalientes
Av. Universidad 940, Ciudad Universitaria
Aguascalientes, Ags., 20131
<http://www.uaa.mx/direcciones/dgdv/editorial/>

© Gonzalo Maldonado Guzmán
Sandra Yesenia Pinzón Castro
(Coordinadores)

Dolly Anabel Ortiz Lazcano
Gonzalo Maldonado Guzmán
Octavio Maza Díaz Cortés
Roberto González Acolt
Rubén Macías Acosta
Manuel Díaz Flores
Alfonso Martín Rodríguez
Virginia Guzmán Díaz de León
Miguel Ángel Oropeza Tagle
Luis Lenin Herrera Díaz de León
Isabel Cristina Flores Rueda
Daniela Palacios Loera
José Francisco Martínez Arredondo
Marco Eliseo Rivera Martínez
José Trinidad Marín Aguilar
Aura Andrea Díaz Duarte
Adriana Margarita Noyola Medina
Sandra Yesenia Pinzón Castro

Araceli Alvarado Carrillo
José Guadalupe Magdaleno Elizondo
Ismael Manuel Rodríguez Herrera
Elena Patricia Mojica Carrillo
Héctor Muñoz López Velarde
Marisela Yazmín García Vidales
Claudia Ivonne Hernández Carrillo
Ma. Dolores Mestas Hernández
Erika Rodríguez Cuéllar
Margarita Ramírez Ramírez
Sergio Octavio Vázquez Núñez
María del Consuelo Salgado Soto
Hilda Beatriz Ramírez Moreno

ISBN 978-607-8714-38-4

Impreso y hecho en México
Made and printed in Mexico

Análisis de las finanzas públicas en Aguascalientes <i>Luis Lenin Herrera Díaz de León</i>	65
Del consumo tradicional al consumo responsable. Escala de hábitos de consumo <i>Isabel Cristina Flores Rueda, Daniela Palacios Loera y José Francisco Martínez Arredondo</i>	91
Uso del neuromarketing para medir la intención de compra mediante estímulos publicitarios. Envase y empaque de productos de la empresa La Huerta <i>Marco Eliseo Rivera Martínez, José Trinidad Marín Aguilar y Aura Andrea Díaz Duarte</i>	109
La adopción del marketing digital y el desempeño en empresas de Aguascalientes <i>Adriana Margarita Noyola Medina y Sandra Yesenia Pinzón Castro</i>	127
El nivel de emprendimiento en las empresas de Aguascalientes <i>Araceli Alvarado Carrillo y Gonzalo Maldonado Guzmán</i>	169
Aproximaciones sobre la relación de los factores de la innovación en las empresas del sector turístico en un entorno altamente competitivo <i>José Guadalupe Magdaleno Elizondo, Ismael Manuel Rodríguez Herrera y Elena Patricia Mojica Carrillo</i>	197
Efectos de la innovación de gestión sobre la efectividad organizacional de las PYMES en Aguascalientes <i>Héctor Muñoz López Velarde y José Trinidad Marín Aguilar</i>	219
Prácticas de innovación abierta en empresas manufactureras del estado de Aguascalientes <i>Marisela Yazmín García Vidales y Gonzalo Maldonado Guzmán</i>	243

Aproximaciones sobre la relación de los factores de la innovación en las empresas del sector turístico en un entorno altamente competitivo

José Guadalupe Magdaleno Elizondo¹

Ismael Manuel Rodríguez Herrera²

Elena Patricia Mojica Carrillo³

Resumen

En el estado de Guanajuato ocurre actualmente un incremento en el interés por el estudio del desarrollo del sector turístico; sin embargo, la alta oferta de posibilidades relacionadas con las actividades turísticas, así como la situación económica global han hecho más difícil la competitividad de las empresas de este sector. El presente artículo se deriva de un proyecto de investigación de mayor escala, que está orientado a conocer cuál es la percepción de los miembros de las empresas en relación con la innovación organiza-

1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas. Alumnos del Doctorado en Ciencias de la Administración. E-mail: jose.magdaleno@edu.uaa.mx.

2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Turismo. E-mail: imrodri@correo.uaa.mx.

3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Mercadotecnia. E-mail: epmojica@correo.uaa.mx.