



Investigación Administrativa

Vol.55, núm. 137, 2026

ISSN: 2448-7678

ria@ipn.mx

Cultura Organizacional en Sector Hotelero (Torreón, Gómez Palacio y Lerdo)

Organizational Culture in the Hotel Sector (Torreón, Gómez Palacio and Lerdo)



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL, ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, SECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN




Cultura Organizacional en Sector Hotelero (Torreón, Gómez Palacio y Lerdo)

Organizational Culture in the Hotel Sector (Torreón, Gómez Palacio and Lerdo)

 10.35426/IAv55n137.06

Antonio Hernández Rodríguez
Universidad Autónoma de Coahuila, México.
ahernandezrodriguez@uadec.edu.mx
 0000-0002-8889-7064

Francisco Canibe Cruz
Universidad Autónoma de Coahuila, México.
fcanibe@uadec.edu.mx
 0000-0001-5335-8960

Jorge Alfonso Lara Pérez
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.
jorge.lara@uacj.mx
 0000-0003-1474-1312

Recepción: 13 de octubre de 2025

Aprobación: 09 de marzo de 2026

 Acceso abierto diamante

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue identificar aquellas dimensiones con sus indicadores que coadyuven a crear un modelo que permita a los directivos detonar una correcta cultura organizacional que impacte a la competitividad del sector hotelero en Torreón Coahuila, Gómez Palacio y Lerdo Durango. La investigación utiliza el método enfoque de ecuaciones estructurales PLS-SEM con una muestra de 42 sujetos pertenecientes a la dirección de hoteles. Los resultados muestran dimensiones como el liderazgo, alineación y el trabajo en equipos que permiten el desarrollo de gestiones administrativas para su actualización y que tienen mayor impacto en la competitividad del sector. Su hallazgo es un modelo para la gestión, desarrollo de competencias y habilidades específicas de importancia para los directivos y políticos para el mejor desempeño de los ejecutivos del sector hotelero y que garantice su competitividad, su originalidad aporta evidencia empírica, su limitación es pocos hoteles en las ciudades estudiadas.

Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

ISSN-e: 2448-7678

Palabras clave: Cultura Organizacional, Competitividad, Liderazgo, Alienación, Trabajo en Equipo, PLS-SEM.

Clasificación JEL: M14, M54, Z32.

Abstract

The objective of this study was to identify the dimensions and corresponding indicators that contribute to the development of a model enabling managers to promote an appropriate organizational culture that enhances the competitiveness of the hotel sector in Torreón, Coahuila, Gómez Palacio, and Lerdo, Durango. The research adopted the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach, using a sample of 42 hotel managers. The results indicate that leadership, alignment, and teamwork are key dimensions that support the improvement of administrative management practices and have the strongest impact on sector competitiveness. The originality of this study lies in the provision of empirical evidence and in the proposal of a management model focused on the development of specific competencies and skills relevant to managers and policymakers, aimed at improving executive performance in the hotel industry and ensuring its competitiveness. A limitation of the study is the small number of hotels included in the cities analyzed.

Keywords: Organizational Culture, Competitiveness, Leadership, Alienation, Teamwork, PLS-SEM.

JEL Classification: M14, M54, Z32.

Introducción

Se considera fundamental dentro de la investigación científica, desarrollar temas de actualidad que coadyuven en una mejora constante de esta actividad, por tal motivo, el sector hotelero cumple un papel relevante en el desarrollo económico (Sardor, 2025), sin embargo, este medio turístico se encuentra expuesto a los nuevos paradigmas de competitividad (Reklitis et al., 2025), de acuerdo con Henríquez et al. (2024) se requiere comprender estas actividades, limitaciones y desafíos en la competitividad hotelera. La competitividad empresarial es un aspecto fundamental en la economía de las naciones, por lo tanto, es imperativo que las empresas fortalezcan sus capacidades organizacionales para generar ventajas competitivas (Muñoz, 2025). Así mismo Castillo (2025) menciona la implementación de estrategias que influyan en la competitividad de los servicios hoteleros y en la cultura organizacional. De acuerdo con Flores y Morales (2022) la cultura organizacional es un concepto que viene ganando mayor importancia en la administración, siendo influenciada por las evoluciones del entorno administrativo, de tal manera que la competitividad dentro del turismo especialmente en el sector de la hotelería está condicionado por varios factores, el destino turístico, la innovación la promoción, etc. (Mendoza et al., 2025). Al mismo tiempo no hay que perder de vista que la competitividad tiene una relación estrecha con el nivel de desarrollo de una ciudad y sobre todo de un País (González et al., 2023).

Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

Además, se considera que el sector turístico es una fuente desarrollo económico y un elemento básico del bienestar social (Barboza et al., 2022).

La cultura organizacional desarrolla un papel principal en la mejora de la administración con un apoyo intangible en la busca de la excelencia competitiva (Leyva et al., 2022). Las entidades económicas han logrado adecuar esta resiliencia competitiva en nuevas formas de crecimiento eficaces y mantener su competitividad (Reyes et al., 2024).

Diversos estudios muestran tendencias en estrategias que utilizan el sector hotelero en aras de obtener mayor competitividad (Lacruhy & Morandín, 2023), como lo menciona Bardukova (2023) las innovaciones tecnológicas, la sostenibilidad, personalizar los datos, además de intensificar protocolos de seguridad y salud. Así mismo, el estudio realizado por Serrano et al. (2021) hace referencia a realizar diversos análisis de competitividad que se pueden utilizar en el sector hotelero, de igual forma Song et al. (2024) retoma las ventajas competitivas al implementar hoteles inteligentes basadas en las opiniones y comentarios realizas por el cliente, coincide con el estudio realizado por García et al. (2025) donde manifiesta que la competitividad se logra mediante implementación de procesos digitales dentro del hotel, de acuerdo con lo anterior Babu et al. (2024) determinan que los gerentes hoteleros valoraran la importancia de la implementación de la tecnología en su administración.

Es por ello que los factores que dan lugar a la cultura organizacional se generan con respecto al liderazgo, Sarmiento (2024) formula que el recurso humano es la parte fundamental de toda organización pero que sea apoyado de la cualidad del liderazgo propositivo, de igual manera es considerada la alineación como un factor importante, Kaplan & Norton (2004) también consideran que la alienación estratégica se basa en la comprensión estratégica, alineación estratégica y alienación personal, en particular sobre el fenómeno de estudio que es fundamental en la alienación organizacional en el sector hotelero que está resultando en una herramienta de éxito para las entidades hoteleras (Baynazoğlu & Akova, 2017; Cedeño et al., 2024), aunado al factor del trabajo en equipo que sin duda es un gestor del conocimiento según el sentido que le da Gooley (2025) que las decisiones tomadas en la dirección y con la colaboración del equipo serán de mayor éxito y con ello pude detonar el sustento de la competitividad.

El estudio está enfocado y tiene como propósito fundamental en relacionar el impacto positivo que tiene la cultura organizacional en el desarrollo competitivo de los hoteles de las ciudades de Torreón Coahuila, Gómez Palacio y Lerdo Durango. En este sentido, la Comarca Lagunera, tuvo un 55% de alojamiento en el 2024, lo cual, equivale a 600,582 cuartos noche, es decir, 976,559 huéspedes (Canedo, 2025), en función de lo anterior, si permite realizar una investigación acorde con las necesidades de la competitividad en este sector económico de la región.

El objetivo propuesto en la presente investigación es el identificar los indicadores que coadyuven a crear un modelo de competitividad del sector hotelero con respecto a la cultura organizacional. Esto se realiza partiendo de analizar la concurrencia de los indicadores y palabras claves en la creación de los constructos considerados en la literatura (Mora et al., 2024), tales como: alienación, liderazgo, trabajo en equipo y cultura organizacional, ya que esta propuesta permitirá obtener un modelo para mejorar la competitividad del sector hotelero de las tres ciudades donde

se promueva la creación de un ambiente de confianza, crecimiento de los propietarios y de una mejor experiencia de servicio hotelero (Delgado et al., 2023). Por tal, de lo anterior se desprenden las siguientes interrogantes, ¿Cuáles son los indicadores en la dimensión de la cultura organizacional que permita una determinación correcta de la competitividad en el sector hotelero en la Comarca Lagunera?; ¿Cuáles son los indicadores en las dimensiones de la alineación y trabajo en equipo que generen una competitividad en el sector hotelero en la Comarca Lagunera?; ¿Cuáles son los indicadores en la dimensión del liderazgo que permitan un ambiente de confianza y crecimiento entre y los propietarios y de una mejor experiencia de servicio en el huésped para la correcta de la competitividad en el sector hotelero en la Comarca Lagunera?

Es necesario mencionar que la estructura de este estudio se realizó de la siguiente manera: una revisión de la literatura que sustenta los constructos establecidos para esta investigación (Mora et al., 2024), además, formular hipótesis consistentes de acuerdo con el objetivo (Josimović et al., 2025). Las hipótesis formuladas desde la parte teórica del presente trabajo y alineadas al objetivo son:

- Hi: La cultura organizacional impacta positiva y significativamente a la competitividad.
- H1: El liderazgo impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional.
- H2: La alienación organizacional impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional.
- H3: El trabajo en equipo impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional.

Posteriormente se menciona la metodología utilizada (Gajić et al., 2024), la cual, incluye una encuesta dirigida a los propietarios, directores o gerentes el modelo de estudio propuesto y a partir de la base de datos obtenida, desarrollar el análisis el Smart PLS (Partial Least Square) el cual es un programa para el diseño, elaboración y estimación del modelo de investigación (Ramírez et al., 2014), de tal manera que se plantea un modelado de ecuaciones estructurales que responda a las preguntas de investigación (Lacruhy & Morandín, 2023). En base al modelo los directivos hoteleros tomaran decisiones convenientes en situaciones apremiantes (Rienda et al., 2024). Y de esta manera, pueden brindar ambientes extraordinarios y diversos en su servicio de habitaciones y suites para optimizar la experiencia de sus huéspedes (Pelet et al., 2021).

El sector hotelero en todo el mundo es primordial para el crecimiento económico turístico, este se integra mediante un estudio del rendimiento con diversos indicadores para determinar una competitividad hotelera nacional e internacional (Sardor, 2025). Algunos de estos indicadores identificados son los siguientes; calidad del servicio, servicio, recuperación del servicio, satisfacción del usuario, lealtad, comportamiento discrecional y comportamiento disfuncional del consumidor (Josimović et al., 2025). Sin embargo, ¿qué es la competitividad? de acuerdo con Calvente et al. (2021) la definición competitividad está ligada a un proceso productivo-económico.

La competitividad del sector hotelero se beneficia ampliamente con la cultura organizacional (Tessema & Assefa, 2025), cuando esta cultura se fundamenta en la comunicación clara y en poner en práctica la misión, visión, valores y estrategia institucional impacta positivamente a la

competitividad (Mendoza et al., 2025). Una forma de adentrarnos al conocimiento de la cultura organizacional es mediante su conceptualización Wrubel et al., (2016) señala que la cultura organizacional son las prácticas de los valores, creencias y teorías que son asimilados en la empresa y comprendidos hacia el interior de la entidad por sus miembros para conseguir el éxito. En este sentido Jayantilal & Jorge (2021) menciona dos enfoques con respecto a la cultura organizacional, el primero dice que “la organización tiene cultura” y la segunda idea “una organización es cultura” (p.2). Sin embargo la definición más amplia de cultura organizacional es la que ofrece Brown (1998) la cultura organizacional se refiere al patrón de creencias, valores y formas aprendidas de afrontar la experiencia que se han desarrollado a lo largo de la historia de una organización, y que tienden a manifestarse en sus arreglos materiales y en los comportamientos de sus miembros. Por lo tanto, con respecto a los fundamentos expuestos se formula la siguiente hipótesis de investigación:

Hi: La cultura organizacional impacta positiva y significativamente a la competitividad.

Resulta de suma importancia que al contratar personal nuevo la administración tenga un instrumento eficaz de inducción que comunique la misión, visión y valores desde el ingreso marcando una línea de partida sólida (García et al., 2025). Así mismo Díaz et al. (2019) afirma que la comunicación permanente se ve reforzada por estrategias eficaces que permiten a los empleados el fácil conocimiento de los recursos para ponerlos en práctica, Mendoza et al. (2025) garantizan que la estrategia implementada no quede en la teoría sino en la práctica, de igual forma lo menciona Espino & González (2024) los hoteles más competitivos desarrollan esfuerzos para ejemplificar y confirmar que se pongan en práctica la misión, visión, valores y estrategia de la entidad, evidenciándose en rutinas de liderazgo y supervisión. En consonancia, se observa que una cultura organizacional firme compromete a las entidades hoteleras para asumir retos donde se obtengan ventajas competitivas (Díaz & Duque, 2021). Las modificaciones estructurales han probado fomentar el compromiso, por lo tanto el sector hotelero requiere ser proactivo para realizar los cambios necesarios en su misión y valores (Díaz & Palacios, 2025; Kunodigital, 2025). De acuerdo con Tessema & Assefa (2025) en materia la autonomía si influye la cultura organizacional al crear la necesidad de tomar decisiones propias. Finalmente, se resalta la importancia de acciones en la formación del personal con nuevos comportamientos y aptitudes como motor de adaptación, especialmente en la adopción de una cultura organizacional para sostener la competitividad (Sanabria, 2024). De esta manera, los indicadores antes mencionados tales como: la inducción, comunicación, ejemplificación, estructura, empoderamiento y formación formulan un constructo en el modelo para que la cultura organizacional provea de forma directa la competitividad hotelera.

Uno de los factores importantes es el liderazgo, ya que los recursos humanos son la parte fundamental de toda organización (Sarmiento, 2024), por tal motivo, este constructo explora la relación entre el liderazgo y su impacto en la cultura organizacional (Canal et al., 2023). Por lo cual, al gestionar este recurso se tiene en cuenta la necesidad del empleado, así como, requerimientos y capacidades de la entidad, de tal manera que con estos tres elementos se forme un equilibrio (Mappamiring et al., 2020).

Después de haber analizado el recurso humano, se describe el constructo de liderazgo organizacional para establecer una cultura organizacional exitosa, este concepto tiene la interpretación de la cualidad de influir y orientar a los trabajadores de la organización hacia la consecución de los fines empresariales (Hernández et al., 2021). Así mismo, se proporciona la definición de liderazgo mencionada por Londoño (2018) el liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores) por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización, en este sentido se toma en cuenta a Sousa et al. (2019) que determina que el "papel del líder vino a tener una importancia central como palanca de la organización de éxito" (p. 105).

El liderazgo tiene un impacto positivo en la construcción de la cultura organizacional, Schein y Schein (2017) determinan que la misión del liderazgo inicia una vez que la entidad está plenamente establecida y sus líderes transmiten los valores esenciales de una cultura. Por lo tanto, los líderes organizacionales ejercen una mayor comprensión de esta transformación cultural y con ello se establece el éxito futuro y presente de la organización (Maamari y Saheb, 2018).

El líder debe ser capaz de fortalecer las cualidades esenciales de las personas, de tal modo que, promueva la misión y visión de la entidad (Duque & Cervantes, 2019), así mismo los líderes forman, refuerzan y comunican los valores para concretizar las expectativas creadas por la cultura organizacional (Vesga et al., 2020). Cabe resaltar que la combinación de la cultura organizacional y liderazgo involucra y compromete a todos los integrantes de la entidad para colaborar en la obtención de las metas (Estrella et al., 2025). Continuando con las características esenciales de liderazgo, cabe mencionar la idea de Wiyono et al. (2024) el líder requiere simultáneamente, potenciar el desarrollo personal y mejorar la búsqueda de beneficios a corto plazo. Así mismo, de acuerdo Zheng et al. (2025) es la base trabajadora quien hace posible cumplir con nuestros compromisos con la cultura organizacional; simultáneamente la competitividad en el sector hotelero requiere de personal creativo y dinámico que ofrezca una experiencia de calidad (Wang et al., 2014). Por lo tanto, con respecto a los fundamentos expuestos anteriormente se formula la siguiente hipótesis:

H1: El liderazgo impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional.

Con respecto a la alienación que representa el segundo elemento para modelar la cultura organizacional y su relación positiva con la competitividad, que de acuerdo con Kaplan & Norton (2004) "es la condición necesaria previa a la delegación de autoridad (empowerment)" (p. 348). Las estrategias administrativas de la gerencia estén alineadas con los recursos humanos en aras de un crecimiento del personal (Abdo & Edgar, 2025), es decir que los procedimientos están encaminados al cambio y a la innovación especializada del personal (Madero & Barboza, 2015).

Para abordar el tema de la alienación Kaplan & Norton (2004) mencionan simplemente es vincular los objetivos personales del empleado con su respectivo incentivo, con los objetivos estratégicos planificados del negocio. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que sistema de incentivos pueden funcionar en el corto plazo, pero debe considerarse que en el largo plazo se vuelve insostenible dichas recompensas (Khan et al., 2024). Conviene subrayar que, la primera investigación que menciona la alienación estratégica fue hecha por Henderson & Venkatraman

(1993) citado por Dairo et al. (2021) el cual la definió como "el nivel de integración entre las 2 estrategias comerciales y tecnologías de la información. La planificación estratégica es un proceso rutinario en la administración de las empresas (Wolf & Floyd, 2017) en este contexto, "Si un líder de una organización puede alinear su futuro con un plan de liderazgo en su gestión y con un plan personal, todo será un extraordinario distintivo de la organización del futuro" (Utami et al., 2020, p. 108). Con respecto a la capacitación, la administración considera los siguientes elementos manuales administrativos y de capacitación, seminarios, certificaciones y evaluaciones (Khan et al., 2024).

Adicionalmente Kaplan & Norton (2004) comentan que la alienación estratégica contiene 3 momentos: "comprensión estratégica, alineación estratégica y alienación personal" (pág. 351).

Es decir, la alienación organizacional en el sector hotelero se está resultando en una herramienta fundamental de éxito para las entidades hoteleras (Baynazoğlu & Akova, 2017). Por lo tanto, la entidad hotelera considera como parte fundamental su estructura, que coordina la base operativa y la de los recursos humanos (Cedeño et al., 2024). Por lo tanto, con respecto a los fundamentos expuestos anteriormente se formula la siguiente hipótesis:

H2: La alienación organizacional impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional.

El último de elemento que se toma en consideración en el impacto positivo en la cultura organizacional es el constructo de trabajo en equipo. Según Deshpande et al. (2024) menciona el siguiente concepto, trabajo en equipo, es la colaboración de todos los integrantes para lograr un mismo propósito de forma eficaz y eficiente. Para obtener una mayor comprensión del tema del trabajo en equipo Zinkevich-Evstigneeva (2004) proporciona la siguiente definición un equipo de trabajo es un colectivo autónomo autogestionado de profesionales que pueden resolver las tareas que se les asignan de forma rápida, eficaz y con alta calidad, con respecto a este concepto Kaplan & Norton (2004) realizan el siguiente comentario "no hay mayor desperdicio que una buena idea usada sólo una vez" (p.351).

Hasta hace unos años la creación de equipos de trabajo dentro del ámbito empresarial se manejó como una novedad, sin embargo, en pleno año 2023 es un factor relevante para la consecución de los objetivos en las organizaciones con la aplicación teórica y práctica de estos grupos de trabajo (Nadtochiy et al., 2022).

Aunado a la anterior definición Sahu (2015) menciona que el trabajo en equipo crea una atmosfera de camarería entre los empleados dando como resultado que cada uno de los integrantes se comprometa y responsabilice del rol asignado de acuerdo con su especialización. Además, reduce la carga de trabajo al efectuar las tareas de manera colaborativa (Apoorva, 2019). De esta manera se confirma lo que comenta Torrelles et al. (2015) que el trabajo en equipo se convirtió en la forma principal de trabajar en las organizaciones de esta forma obtienen mayor rendimiento que el desarrollado de manera individual. En este sentido Camilleri et al. (2024) mencionan que resulta importante destacar la incorporación y labor de los recursos humanos creando un ambiente de motivación dentro y fuera de la organización. Con lo anterior se motiva al personal a interactuar con el equipo poniendo a disposición, habilidades, destrezas y

conocimientos en busca de un fin común (Jung et al., 2023). En este sentido Gooley (2025) menciona que tradicionalmente el gerente es quien toma las decisiones, sin embargo es mejor delegar la responsabilidad al empleado o en este caso al equipo de trabajo, ya que es quien conoce los detalles de la situación y con ello también se mejora la gestión del conocimiento.

Esta es una estrategia con una orientación vital para capacitar empleados y utilizar sus competencias para optimizar la productividad organizacional (Obiekwe et al., 2019). Finalmente el desempeño laboral en grupo crea un bienestar psicológico en los empleados y por ende una mayor satisfacción (Kim et al., 2022). Por lo tanto, con respecto a los fundamentos expuestos anteriormente se formula la siguiente hipótesis:

H3: El trabajo en equipo impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional.

Método

El diseño adoptado del trabajo fue cuantitativo, eligiendo para ello el método de encuesta que de acuerdo con Creswell (2003) menciona que la encuesta, “proporciona una descripción cuantitativa o numérica de tendencias, actitudes u opiniones de una población mediante el estudio de una muestra de esa población” (p.141). La población del estudio es mediante una muestra controlada de 45 hoteles ubicados en tres ciudades aledañas, tales como: Torreón, Coahuila, así como Gómez Palacio y Lerdo pertenecientes al Estado de Durango, estas tres ciudades pertenecen a lo que se conocen como Región Lagunera. De la muestra controlada de 45 hoteles que se encuentran en funciones, se obtuvo respuesta de 42 de ellos, ya que los restantes (3) no decidieron contestar el instrumento de investigación.

La unidad de análisis fue la muestra controlada de los 42 hoteles (Quijano-García et al., 2018), la aplicación de la encuesta fue dirigida al personal con más alta jerarquía dentro de la organización, tales como: propietario, director o gerente de hotel que respondiera la encuesta con la finalidad de obtener un amplio contexto en la información. La estrategia para obtener la respuesta se concentró en solicitar citas al personal calificado y realizar la encuesta directamente.

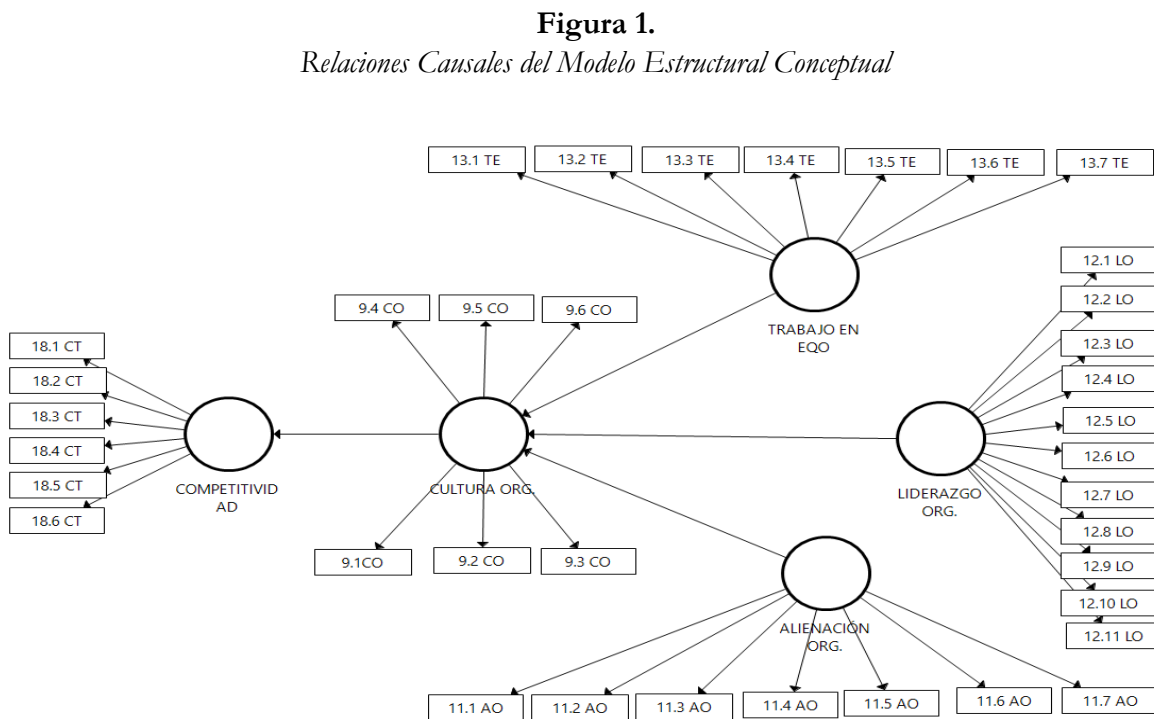
Para probar las hipótesis de investigación se utiliza el método de ecuaciones estructurales (PLS-SEM), procedimiento de análisis multivariado alternativo a la regresión múltiple y permite la evaluación de modelos y relaciones más complejos, como aquellos con un gran número de indicadores (Monecke & Leisch, 2012). Es una herramienta de vanguardia para la comunidad científica, la técnica PLS- SEM fue utilizada para el estudio: Debido a que es particularmente útil en investigaciones de las ciencias sociales, es adecuada para pequeñas muestras (Chin, 1998; Ringle et al., 2012). Además es una técnica ampliamente usada en negocios y sistemas de información, proporciona fiabilidad y validez a las mediciones (Jo & Park, 2023; Rigdon et al., 2017). De igual forma se usa PLS-SEM cuando la muestra es pequeña porque la población es pequeña (Richter et al. 2016).

Con el objetivo de elaborar un cuestionario importante en fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, debe ser congruente con el planteamiento

del problema e hipótesis, es por ello que la técnica desarrollada para la recolección de datos es la encuesta (Creswell, 2003; Bermejo et al., 2022). El instrumento ha sido basado y adaptado en el cuestionario diseñado por FAEDPYME “Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa”, las escalas de instrumento en los ítems son en escala de Likert con criterios de respuesta del 1 a 5; dando lugar 1 = Muy mal, 2 = Mal, 3= Regular, 4 = Bien y 5 = Muy bien. También se realizó una hibridez de instrumento en base al marco teórico encontrado en la presente investigación. El criterio de depuración del instrumento original fue la adaptación de los ítems en función del fenómeno de estudio, es decir la cultura organizacional.

Como antecedente de la investigación se efectuó una prueba piloto conformada por 17 encuestas con la finalidad de verificar la confiabilidad y validez de cada uno de los indicadores que conforman los constructos (Bermejo et al., 2022). La consistencia del instrumento es primordial asegurando que la encuesta y la información obtenida presenta fiabilidad y validez, la cual, resulta fundamental para los análisis posteriores (Araiza-Vazquez, 2024).

Se utilizaron los criterios de George y Mallery (2024) los cuales quedan formulados para valorar los coeficientes de alfa de Cronbach y las recomendaciones son: Coeficiente alfa > 0.9 es excelente, alfa > 0.8 es bueno, alfa > 0.7 es aceptable, alfa > 0.6 es cuestionable, alfa > 0.5 es pobre y alfa < 0.5 es inaceptable. Finalmente la base de datos generada fue analizada en el Smart PLS versión 3, con el cual se obtuvo el modelo de medida y el modelo estructural donde quedan formulados los constructos, variables independientes y dependientes con sus respectivos indicadores, el diseño del modelo de estudio quedó plasmado, el cual se observa en la figura 1.



Fuente: Elaboración propia, (SmartPLS, 2024)

Resultados

La evaluación del modelo de medida ofrece que las variables latentes logran alcanzar la validez convergente al observar las medidas de varianza extraída media (AVE) al superar el nivel de 0.5, de igual forma las cargas factoriales se encuentran con el valor $>.70$, esto permite determinar que existe evidencia en la validez convergente del modelo. De igual forma quedan los valores de la fiabilidad compuesta dentro del rango de aceptación, así como el Alpha Cronbach. Para lograr la validez discriminante de un constructo su correlación con respecto a los demás deberá ser mayor con cualquier otro constructo, en este caso en la tabla 4 se observa criterio de (Fornell & Larcker, 1981). En este caso los 4 constructos por analizar alcanzan validez discriminante, sin embargo, habrá que someter a un proceso analítico con criterios estadísticos para tomar decisiones con respecto al modelo final (Aguirre, Canibe y Parada, 2023).

En la Tabla 1, se puede observar que solo se han reportado los indicadores de las variables latentes que tienen un impacto positivo con los criterios de calidad que se tomaron al realizar el tratamiento del Modelo Teórico propuesto y que han dado lugar al modelo extraído y confirmado por medio del bootstrapping, el cual valora la precisión de las estimaciones de PLS, por tal de Competitividad han quedado fuera el (18.2, 18.2, 18.5 y 18.6 CT), de Cultura Organizacional (9.1, 9.2 y 9.4 CO), de Alineación (11.3, 11.5 y 11.6 AO) de Liderazgo (12.1, 12.4, 12.8 y 12.9 LO) y por último el de Trabajo en Equipo (13.1, 13.2, 13.5 y 13.6 TE).

Tabla 1.
Consistencia interna y validez convergente.

Variable Latente	Indicador	Validez convergente		Consistencia Interna		
		Cargas factoriales	AVE	Alpha de Cronbach	Fiabilidad compuesta	rho_A
		$>.70$	>0.50	0.70-0.9	0.7-0.90	
Competitividad			0.68	0.763	0.864	0.797
	18.1 CT	0.780				
	18.3 CT	0.768				
	18.4 CT	0.918				
Cultura org.			0.832	0.899	0.937	0.899
	9.3 CO	0.906				
	9.5 CO	0.907				
	9.6 CO	0.924				
Alienación org.			0.851	0.912	0.945	0.928
	11.1 AO	0.954				
	11.2 AO	0.941				
	11.4 AO	0.871				
Liderazgo org.			0.876	0.976	0.98	0.98

12.2 LO	0.934				
12.3 LO	0.956				
12.5 LO	0.937				
12.6 LO	0.93				
12.7 LO	0.921				
12.10 LO	0.931				
12.11 LO	0.942				
Trabajo en equipo		0.881	0.883	0.0927	0.899
13.3 TE	0.921				
13.4 TE	0.866				
13.7 TE	0.912				

Fuente: Elaboración propia. (SmartPLS, 2024).

Tabla 2.

Validez Discriminante (criterio de Fornell-Larcker).

Constructos Latentes	CT	AO	CO	LO	TE
Competitividad.					
Alienación organizacional.	0.784	0.825			
Cultura organizacional.	0.779	0.551	0.912		
Liderazgo organizacional.	0.648	0.494	0.798	0.936	
Trabajo en equipo.	0.770	0.625	0.871	0.801	0.900

Fuente: Elaboración propia. (SmartPLS, 2024).

Para Henseler, Ringle & Sarstedt (2016), el heterotrait-monotrait (HTMT), se refiere a la validez discriminante y para demostrar dicha validez, se procede al dividir el HeteroTrait sobre MonoTrait "correlaciones" de la misma variable latente (Henseler et al., 2016).

Los criterios considerados por diferentes posturas de autores son menor a 0.85, es decir, un HTMT .85 y menor a 0.90 (Kline, 2011). Y Gold et al. (2001) a un HTMT .90, por tal, de lo anterior se desprende que los valores obtenidos están por debajo de dichos criterios de calidad y con ello existe evidencia estadística en los constructos para alcanzar validez discriminante como lo muestra la tabla 2 del modelo teórico propuesto en donde los cinco constructos alcanzan la validez discriminante.

Tabla 3.
Resultados de las hipótesis del modelo.

Hipótesis del modelo	R ²	F ²	B	Significancia	Resultados
H1: El liderazgo impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional. CT -> LO (H1)	0.215		0.256	0.026***	Se acepta H1
H2: La alienación organizacional impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional CT -> AO (H2)	0.205		0.246	0.041***	Se acepta H2
H3: El trabajo en equipo impacta positiva y significativamente sobre la cultura organizacional. CT -> TE (H3)	0.353		0.477	0.003***	Se acepta H3
Cultura Organizacional → Competitividad (CO → CT) (Hi)	0.287		0.551	0.000***	Se acepta Hi

Fuente: Elaboración propia (*P<0.10, **P<0.05, ***, P<0.01). (SmartPLS, 2024)

Para valorar el coeficiente de determinación (R²) se sugiere que valores entre 0.10 indica un poder predictivo débil, 0.25 moderado y 0.35 fuerte (Falk & Miller, 1992); (Chin, 1998); (Hair et al., 2014). Este coeficiente (R²) permite valorar el modelo con respecto a que tanta proporción de la variación queda explicada en la variable dependiente con relación a los componentes e indicadores del modelo, es decir es la precisión predictiva en el modelo que representa la variable dependiente.

Por lo anterior, se desprende respecto a su R² el modelo en las variables LO, para AO y TE en función de la cultura organizacional CO, estos resultados aportan que las variables endógenas del modelo plasmado ver tabla 3 y figura 2, tienen un fuerte valor predictivo en el liderazgo, en la alienación organizacional y de igual manera en el trabajo en equipo, por tal impacta positivamente la cultura organizacional con un R²= 0.796 y esta misma con un R²= 0.287 a la competitividad con un valor moderado.

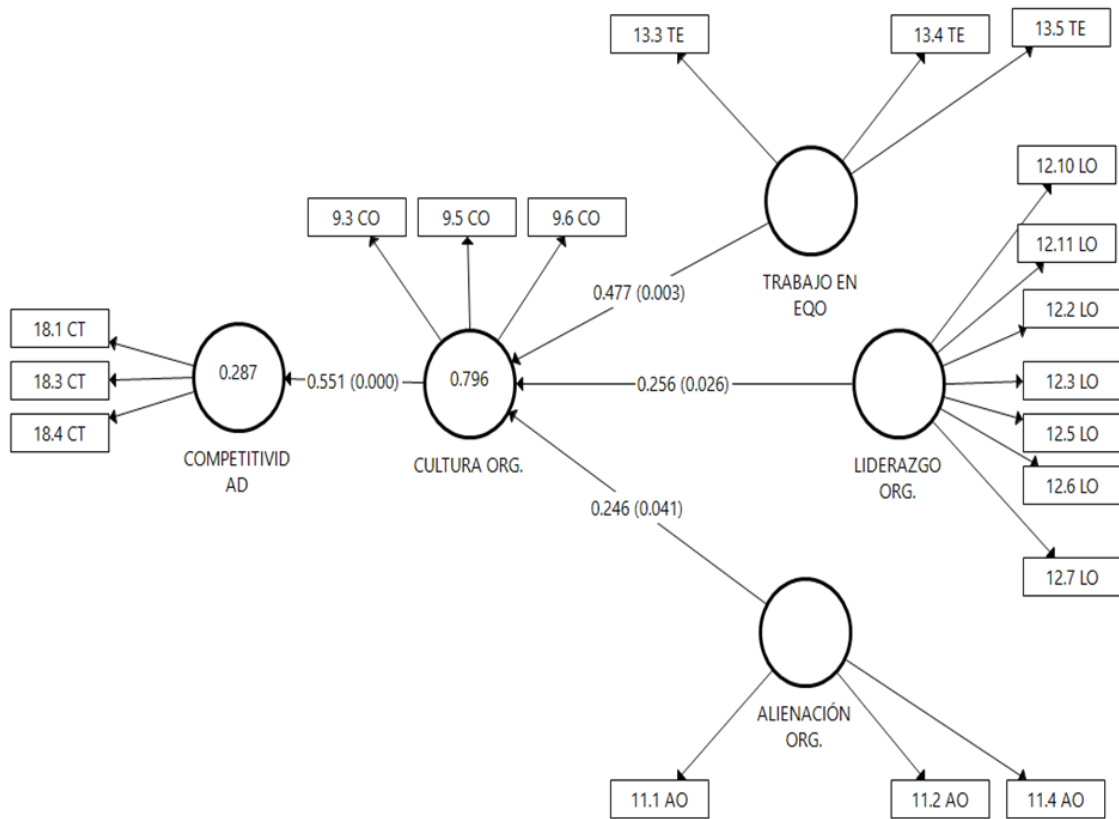
Para el modelo final se utilizaron n = 515 observaciones válidas; el ajuste fue de R² = 0.286 (R² ajustado = 0.287) para la variable dependiente, hemos precisado el R² indicando explícitamente el número de observaciones utilizadas en cada estimación. En el apartado de Método reportamos el tamaño muestra efectivo (n=42) con el que se calcularon los coeficientes y el R². Debido a que el número de observaciones puede afectar la interpretación del ajuste y la comparación entre modelos, añadimos también el R² ajustado y especificamos el tratamiento de valores perdidos, con los cuales se pudo correr el algoritmo PLS-SEM con los valores perdidos que se remplazaron

por la media. R^2 (sin ajustar): no “depende” explícitamente de n observaciones (Draper & Smith, 1998; Hair et al., 2019). Por tal razón se reporta el R^2 ajustado.

De igual forma, es muy importante considerar el grado de efecto de la relación entre las variables, el cual esta prueba estadística queda como criterio del F^2 normado por los valores 0.02 que indica un efecto débil, 0.15 mediano y 0.35 grande (Cohen, 1988). Dicha prueba estadística de F^2 se puede ver en la tabla 3, ya que muestra valores para la relación entre las variables del modelo como CT -> LO con valor 0.215 dando lugar a un efecto <mediano-grande>; en el valor obtenido de la variable CT -> AO es de 0.105 con efecto <mediano> y el valor 0.353 que ofrece la variable CT -> TE tiene un efecto <grande>. Desde luego que los coeficientes beta también son medidas que se toman en cuenta en el modelo, ya que indican una relación o el impacto de la variable predictiva y que sostienen si las hipótesis propuestas se apoyan o no, es por ello que en la tabla 3 y figura 2 se observa que la hipótesis H1 se acepta, ya que los resultados determinan que el liderazgo con valor $\beta = 0.256$ tienen una relación positiva sobre la cultura organizacional al obtener un nivel de significación de un $p = 0.026$, lo que demuestra su aceptación con más de un 99% de nivel de confianza.

Figura 2.

Resultado del modelo estructural (ex post facto)



Fuente: Elaboración propia. (SmartPLS, 2024)

Con respecto al resultado final del modelo teórico mostrado en la figura 2, es importante hacer mención que se ha tomado el presente estudio de un modelo teórico con cuatro constructos con sus respectivos factores e indicadores, los cuales son [Competitividad con 6 indicadores], [Cultura Organizacional con 6 indicadores], [El Liderazgo con 11 indicadores] [La Alienación Organizacional con 7 indicadores] y [El Trabajo en Equipo con 7 indicadores] ver figura 1. Sin embargo el resultado muestra que los constructos quedan plasmados con una reducción de indicadores por los ajustes en el proceso de interacción con el PLS- SEM en el (bootstrapping), ya que los criterios de calidad en la validación del modelo predictivo se ha prescindido de ellos para mejorar la significancia de las hipótesis contempladas en la investigación, por tal, el modelo quedó en [Competitividad con 3 indicadores], [Cultura Organizacional con 3 indicadores], [El Liderazgo con 7 indicadores] [La Alienación Organizacional con 3 indicadores] y [El Trabajo en Equipo con 3 indicadores], es decir: Competitividad (CT): 1. Compromete una cantidad de recursos importante para crecer, mediante la inteligencia competitiva, 3. Invierte en grandes proyectos por medio de la solicitud de préstamos y 4. Utiliza procesos y prácticas probadas, además de técnicas para explorar nuevas oportunidades para obtener ventaja competitiva mediante la eficiencia.

Cultura organizacional (CO): 3.- Desarrolla esfuerzos para ejemplificar y confirma que se pongan en práctica la misión, visión, valores y estrategia de la entidad, 5.- Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados tomen las decisiones más apropiadas en sus actividades laborales y 6.- Implementa acciones en la formación del personal con nuevos comportamientos y aptitudes.

Alienación organizacional (AO): 1. Apoya a la gestión de alineación, 2. Alinea los objetivos para lograr coherencia entre estrategia y cultura y 4. Hace promoción del personal.

Liderazgo organizacional (LO): 2. Tiene valores fundamentales que impulsan la cultura y se utilizan en la toma de decisiones, 3. Está comprometidos con la excelencia, la ética y hacer las cosas bien, 5. Sabe trabajar en equipo, colabora y participa, 6. Tiene roles, responsabilidades y criterios de éxito claros, 7. Tiene fuerte compromiso para involucrar, empoderar y desarrollar a las personas, 10. Posee creatividad y es de mente abierta y 11. Construye relaciones abiertas y honestas.

Trabajo en equipo (TE): 3. Desarrolla esfuerzos para crear una autonomía de los empleados por medio de acciones tales como reglas y procedimientos flexibles, 4. Implementa los cambios estructurales necesarios tales como la formación de grupos pequeños autónomos para estimular nuevas ideas de los trabajadores y 5. Implementa los cambios necesarios para que los trabajadores y empleados sean responsables de mejorar sus actividades laborales.

Discusión

La hipótesis H1 es aceptada con valor $\beta = 0.551$ y de igual forma la hipótesis H2 debido a que los resultados confirman que la alienación organizacional con valor $\beta = 0.246$ tienen un impacto positivo para sobre la cultura organizacional, así mismo pasa con la hipótesis H3 es aceptada debido a que los resultados confirman que el trabajo en equipo con valor $\beta = 0.477$ tienen un impacto positivo para sobre la cultura organizacional, por último se concluye que la Cultura Organizacional promueve significativamente la Competitividad con un valor $\beta = 0.551$, reconociendo que estos factores debe considerarse dentro de una cultura organizacional.

Este estudio confirma que existe una relación del liderazgo, la alienación organizacional, el trabajo en equipo impactando positivamente en la cultura organizacional y a su vez a la competitividad de las empresas sector hospitalidad (Hoteles) en las ciudades de Torreón; Coahuila, Gómez Palacio y Lerdo, Durango.

Se tiene una coincidencia en el presente estudio sobre el compromiso organizacional el cual es considerado en la literatura como elemento muy importante hoy en día en las empresas así lo refiere Reyes, Vargas y Hernández (2025) este compromiso reforzado se traduce en mejores resultados operativos, una reputación fortalecida y una ventaja competitiva en el mercado hotelero (...) es por ello que puede ser de gran utilidad para reflexionar sobre las prácticas empresariales que se llevan a cabo en el sector de la hotelería, ya que las tendencias y estrategias que utilizan el sector hotelero se traducen para obtener mayor competitividad (Lacruhy & Morandín, 2023). Es fundamental hacer mención de lo referido por Sardor (2025) que el sector hotelero cumple un papel relevante en el desarrollo económico, además de que González et al. (2023) hace ver que la competitividad tiene una relación estrecha con el nivel de desarrollo de una ciudad y sobre todo de un país.

Los hallazgos muestran que el liderazgo, la alienación organizacional, el trabajo en equipo son factores relevantes en las organizaciones, tal como lo identificó en su estudio Muñoz (2025) que un capital humano que opera en un ambiente organizacional armonioso, caracterizado por una retribución justa, la colaboración efectiva y el desarrollo continuo de sus capacidades laborales, contribuye significativamente al fortalecimiento de las empresas, sin dejar pasar por alto lo mencionado en su estudio por Josimović et al. (2025) que formula una serie de indicadores que se tienen que tomar en cuenta para el buen desempeño de este sector, es decir, la calidad del servicio, recuperación del servicio, satisfacción del usuario, lealtad, comportamiento discrecional y comportamiento disfuncional del consumidor.

En cuanto a la reflexión de las brechas identificadas en el estudio es importante mencionar que hace falta mayor calidad en los servicios, mayor profesionalización en los empleados, como lo formula Khan et al. (2024) respecto a la capacitación, la administración considera los siguientes elementos manuales administrativos y de capacitación, seminarios, certificaciones y evaluaciones, esto mantiene una relación con lo expuesto por Reyes, Vargas y Hernández (2025), es decir que el sector hotelero se enfrenta a diversos problemas durante su operación, por una parte, el deterioro de los recursos naturales que son el soporte de su actividad; y por la otra, la escasez de mano de obra calificada y comprometida que alcance estabilidad y permanencia dentro de las organizaciones a partir de un trabajo digno y con calidad. Las implicaciones prácticas para este

tipo de empresas hoteleras, es ir en búsqueda de un enfoque integral donde se promueva e involucre a todas las áreas de la empresa y que esté centrado en el factor humano y su desarrollo, ya que esto será la forma de llegar al éxito de su posicionamiento en el sector y tendrá impacto en su competitividad.

Como finalización la herramienta utilizada del (PLS-SEM) ha permitido diseñar el modelo estructural en el que se han logrado plasmar las dimensiones y/o constructos con sus indicadores que son los componentes valiosos para una visualización de un modelo que impacte a la cultura organizacional y que coadyuve a la competitividad del sector hotelero, el cual representa el objetivo propuesto en la presente investigación.

Se recomienda a los gerentes o a la alta dirección del sector hospitalidad (Hoteles) en las ciudades de Torreón; Coahuila, Gómez Palacio y Lerdo, Durango que implementen estrategias orientadas a los resultados por medio del perfeccionamiento de las habilidades de sus colaboradores y con ello tener mayor satisfacción en sus empleados al ser tomados en cuenta y que a través de esta motivación les permitan en conjunto llegar a generar mayor compromiso organizacional y que impacte positivamente a la competitividad en el sector, sin embargo, es importante mencionar lo referido por Reyes, Vargas y Hernández (2025) que su adaptación de acuerdo con cada naturaleza organizacional puede lograr beneficios a largo plazo, tales como la retención de los empleados, el cumplimiento normativo, el fortalecimiento de las relaciones con los clientes y la contribución a la sustentabilidad empresarial (Reyes, Vargas y Hernández, 2025). El diseño e implementación de estrategias alineadas con los colaboradores y orientadas al cumplimiento de la misión y visión organizacional fomenta una ejecución eficiente de las actividades, este enfoque reduce la incidencia de confusiones en las funciones de trabajo, lo que contribuye a una operación más ágil, efectiva y orientada a resultados. Muñoz (2025) coincide con lo expuesto por Espino & González (2024) los hoteles más competitivos desarrollan esfuerzos para ejemplificar y confirmar que se pongan en práctica la misión, visión, valores y estrategia de la entidad, evidenciándose en rutinas de liderazgo y supervisión, por lo tanto, el sector hotelero requiere ser proactivo para realizar los cambios necesarios en su misión y valores (Díaz & Palacios, 2025).

Por último, se rescata que esta investigación puede ser de gran utilidad para reflexionar sobre las prácticas empresariales que se llevan a cabo en el sector hotelería (Reyes, Vargas y Hernández, 2025), resaltar que la combinación de la cultura organizacional y liderazgo involucra y compromete a todos los integrantes de la entidad para colaborar en la obtención de las metas (Estrella-Salazar et al., 2025).

Contribuciones de las autoras: Revisión de literatura: Antonio Hernández Rodríguez, Francisco Canibe Cruz; Análisis de datos: Antonio Hernández Rodríguez, Francisco Canibe Cruz y Jorge Alfonso Lara Pérez; Redacción del borrador original: Antonio Hernández Rodríguez, Francisco Canibe Cruz y Jorge Alfonso Lara Pérez; Redacción de revisión y edición: Dr. Francisco Canibe Cruz.

Financiamiento: Se agradece a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (Secihti), por los recursos otorgados a través del programa de becas nacionales.

Referencias

- Abdo, S. S., & Edgar, D. (2025). Nurturing Green Behaviour: Exploring Managerial Competencies for Effective Green Human Resource Management in Hotels. *Cleaner Production Letters*, 9, 100102. <https://doi.org/10.1016/J.CLPL.2025.100102>
- Adidam, P. T., Banerjee, M., & Shukla, P. (2012). Competitive Intelligence and Firm's Performance in Emerging Markets: An Exploratory Study in India. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(3), 242–254. <https://doi.org/10.1108/08858621211207252>
- Aguirre-Mejía, E. T., Canibe-Cruz, F., & Parada-Morado, L. (2023). Modelo de Competencias Docentes para Transferencia de Conocimiento. . . *Investigación Administrativa*, 52(131). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782023000100003&script=sci_arttext
- Apoorva, M. (2019). Impact of Teamwork on Organisation Performance. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 2(2), 9–11.
- Araiza-Vazquez, M. de J. (2024). Influencia de la Inteligencia Artificial en el Ámbito Educativo. *Vinculatégica EFAN*, 10(6), 122–140. <https://doi.org/10.29105/vtga10.6-1039>
- Babu, B. H., Verma, B., & Tyagi, A. (2024). The Tech Revolution in the Hotel Industry and its Impact on Organizational Citizenship Behaviour and Employee Loyalty in an Indian Context. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 24(1), 85–110.
- Barboza, C., Gutiérrez, L., & Salas, H. (2022). Turismo y Entorno Empresarial en los Pueblos Mágicos de Coahuila. *Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-98>
- Bardukova, L. (2023). Navigating the Hospitality Horizon: Current Trends and Strategies for Customer Attraction and Retention in the Hotel Industry. *Economics and Computer Science*.
- Baynazoğlu, M. E., & Akova, O. (2017). The Relationship Between Work Alienation and Demographic Factors: A Research at Five Different 5-star Hotels In Istanbul. *European Science Publishing LTD*. www.europeansp.org
- Bermejo, G. A., Flores, C. A., & Núñez, A. (2022). El Comportamiento de Compras en Línea en un Contexto de Pandemia Covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 8(2), 134–144. <https://doi.org/10.29105/vtga8.2-299>
- Bianco, S., Bernard, S., & Singal, M. (2023). The Impact of Sustainability Certifications on Performance and Competitive Action in Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103379. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2022.103379>
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 590–598. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2007.06.033>
- Brown, A. (1998). *Cultura Organizacional* (2da Edición). Pitman.

- Calvente, D. E., Castellanos, G., & Moreno, R. R. (2021). Procedimiento Para la Identificación de Competencias Organizacionales con Enfoque de Competitividad. *Ciencias Holguín*, 27(3). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181568184001>
- Camilleri, M. A., Troise, C., & Morrison, A. M. (2024). Motivations and Commitment to Work in the Hospitality Industry: Investigating Employee Psychology and Responsible Organizational Behaviors. *Tourism Review*, 79(1), 85–103. <https://doi.org/10.1108/TR-12-2022-0611>
- Canal, A. I., Ovalles, L. V., Sandoval, L. A., & Valdez, O. (2023). Liderazgo Transformacional y su Relación con la Felicidad en el Trabajo: Empresas Sinaloenses del Sector Agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 79–94. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>
- Canedo, F. (2025). Crece Derrama Turística en Torreón en 17 % durante el 2024. *El Siglo de Torreón*. <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/2025/crece-derrama-turistica-en-torreon-en-17-durante-el-2024.html>
- Casado, G., Fernández, M. Á., Aldeanueva, I., & Ruíz, D. (2019). Competitive Intelligence and Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry. *Sustainability (Switzerland)*, 11(6). <https://doi.org/10.3390/su11061597>
- Castillo, E. (2025). “Estrategias de Publicidad y Promoción Para la Competitividad de los Servicios Hoteleros de la Comunidad Montañita, Cantón Santa Elena” Autor. <https://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/7682>
- Cedeño-Astudillo, A. A., Carrillo-Valdez, F. A., Flores-Guachamin, L. L., & Barreno-Sánchez, M. P. (2024). Mejora de la Estructura Organizativa en la Gestión Empresarial. Caso: Cargo Unión de Santo Domingo, Ecuador. . *CIENCLAMATRIA*, 10(2), 665-676.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation, and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125–150. <https://doi.org/10.1287/isre.8.2.125>
- Chin, W. (1998). *Modern Methods for Business Research*. Lawrence Erlbaum.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Science* (Hillsdale, Ed.; 2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Connolly, D., Bustos R., L. S., & Moreno L., R. (2008). Las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones) Como Estrategia para la Industria de la Hospitalidad. *Scientia Et Technica*, XIV, 229–234. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903840>
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (2da Edición). Sage Publications.
- Dairo, M., Adekola, J., Apostolopoulos, C., & Tsaramirsis, G. (2021). Benchmarking Strategic Alignment of Business and IT Strategies: Opportunities, Risks, Challenges and Solutions. *International Journal of Information Technology (Singapore)*, 13(6), 2191–2197. <https://doi.org/10.1007/s41870-021-00815-7>
- Delgado-Peraza, Z. Z., Ibarra-Michel, J. P., & Soto-Karass, J. G. (2023). Elementos Esenciales de la Cultura Organizacional para la Formulación de la Estrategia Competitiva; Dos Estudios de Caso de Empresas Hoteleras de Mazatlán, Sinaloa. *Ra Ximhai*, 157–182. <https://doi.org/10.35197/rx.19.01.2023.07.zd>

- Deshpande, A. M., Shinde, A. G., Londhe, R. C., & Parasnis, P. K. (2024). The Importance of Team Work in Hospitality Industry for Interdepartmental Coordination. *Rabindra Bharati Patrika*, 27(2), 69–85. <https://www.researchgate.net/publication/378906572>
- Díaz-De León, P., Palafox-Muñoz, A., Vargas-Martínez, A., & Esther, E. (2019). Cultura Organizacional e Innovación en el Sector Hotelero: Estado del Conocimiento. *Cultura Organizacional y Competitividad de Las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora, México*, 85, 397–420.
- Díaz, G. A., & Duque, D. A. (2021). La Calidad Como Herramienta Estratégica Para la Gestión Empresarial. *Podium*, 39(2), 19–36. <https://doi.org/10.31095/podium.202>
- Díaz-Mazabel, S. B., & Palacios-Gómez, L. E. A. (2025). Marketing Estratégico en Calidad de Servicios para Clientes de Empresa Hotelera. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1), 4–17. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.233>
- Draper, N. R., & Smith, H. (1998). *Applied Regression Analysis* (3rd ed.). Wiley.
- Duque, P., & Cervantes-Cervantes, L. S. (2019). University Social Responsibility: A Systematic Review and a Bibliometric Analysis. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 451–464. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389>
- Espino, D., & González, E. L. (2024). Cultura Organizacional en el Desarrollo del Turismo Sostenible. *Revista Contacto*, 3(3), 94–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.48204/contacto.v3n3.4819>
- Estrella-Salazar, M. P., Cisneros-Quintanilla, D. P., & Ortega-Castro, J. C. (2025). Leadership and Organizational Culture: A Systematic Review and its Application in Business Contexts. *Journal Scientific MQR Investigar*, 9(1), 1–21. <https://doi.org/https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e280>
- Falk, R., & Miller, N. (1992). *A Primer for Soft Modeling*. University of Akron Press.
- Flores L, Y. M., & Morales M, F. (2022). *El Control de la Cultura Organizacional. Los Instrumentos Para Medirla* [Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)]. <http://hdl.handle.net/10757/661285>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gajić, T., Petrović, M. D., Pešić, A. M., Conić, M., & Gligorijević, N. (2024). Innovative Approaches in Hotel Management: Integrating Artificial Intelligence (AI) and the Internet of Things (IoT) to Enhance Operational Efficiency and Sustainability. *Sustainability*, 16(17), 7279. <https://doi.org/10.3390/su16177279>
- García, T. E., Noriega, C. A., Roca, K. L., & Pérez, C. Y. (2025). La Cultura Organizacional en las Empresas de Servicios Turísticos: Una Revisión Sistemática. *Revista De Administración*, 5(9), 265–280. <https://doi.org/https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.79>
- García-López, A. M., Galindo-Pérez, L., & Foronda-Robles, C. (2025). The Flow of Digital Transition: The Challenges of Technological Solutions for Hotels. *Social Indicators Research*. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03487-5>
- George, D., & Mallery, P. (2024). *IBM SPSS Statistics 29 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.

- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2015). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- González, M. R., Díaz, M. C., & Pulido, N. (2023). Tourist Destination Competitiveness: An International Approach Through the Travel and Tourism Competitiveness Index. *Tourism Management Perspectives*, 47, 101127. <https://doi.org/10.1016/j.TMP.2023.101127>
- Gooley, T. (2025). *How to Build Autonomous Teams That Deliver*. Forbes Business Council.
- Hair, J., Hopkins, L., Sarstedt, M., & Kuppelwieser, V. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2). <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L., & Scholl, U. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020982998>
- Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472–484. <https://doi.org/10.1147/sj.382.0472>
- Henríquez-Calvo, L., Díaz-Martínez, K., Chang-Muñoz, E. A., Guarín-García, A. F., Portnoy, I., & Ramírez, J. A. (2024). Analysis of the Impact Process Innovation and Collaboration on Competitiveness in Small and Medium-Sized Enterprises: A Case Study in Colombia. *Procedia Computer Science*, 231, 636–641. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.12.171>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Testing Measurement Invariance of Composites Using Partial Least Squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405–431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hernández, T. J., Duana, D., & Polo, S. D. (2021). Clima Organizacional y Liderazgo en un Instituto de Salud Pública Mexicano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 47(2).
- Jayantilal, S., & Jorge, S. F. (2021). Control and Organizational Culture: Goal Alignment. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(3), 1939–6104.
- Jo, H., & Park, D.-H. (2023). Mechanisms for Successful Management of Enterprise Resource Planning From User Information Processing and System Quality Perspective. *Scientific Reports*, 13(1), 12678.
- Josimović, M., Čočkaló, D., Osmanović, S., Cvjetković, M., & Radivojević, N. (2025). The Influence of Competitiveness Factors on Sustainable Business Performance in the Hotel Industry: From the Perspective of the Perception of Hotel Service Users. *Sustainability (Switzerland)*, 17(5). <https://doi.org/10.3390/su17052277>
- Jung, H., Lee, S. H., & Lim, S. G. (Edward). (2023). Enhancing Teamwork in the Hospitality Industry: The Importance of Empathy. *International Journal of Hospitality Management*, 114, 103557. <https://doi.org/10.1016/j.IJHM.2023.103557>

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*.

www.gestion2000.com

Khan, J., Zhang, Q., Zada, M., Saeed, I., & Khattak, S. A. (2024). Gamification in Hospitality: Enhancing Workplace Thriving and Employee Well-Being. *Acta Psychologica*, 246, 104243. <https://doi.org/10.1016/j.ACTPSY.2024.104243>

Kim, H.-S., Kim, M., & Koo, D. (2022). From Teamwork to Psychological Well-Being and Job Performance: The Role of CSR in the Workplace. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3764–3789. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1426>

Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (T. Little, Ed.) (Laughton Deborah, Ed.; 4ta Ed., Vol. 4ED).

Kunodigital. (2025). *Cultivando una Cultura Organizacional que Fomente la Innovación*. Kuno Digital.

Lacruhy, C. C., & Morandin, I. (2023). Estrategias de Competitividad en las Empresas Turísticas en un Escenario de Incertidumbre. Caso Los Cabos, México. *El Periplo Sustentable*, 46, 50. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i46.20112>

Leyva-Duarte, J., Chávez Martínez, J. de J., López Portillo Tostado, C., Cervantes Rosas, M. de los Á., De-La-Garza Carranza, M. T., & Niebla Zataráin, J. C. (2022). Organizational Culture and Firm Performance in the Context of the Hospitality Industry in Culiacán, Sinaloa, México. *El Periplo Sustentable*, 42, 370–396.

Londoño, C. (2018). El Liderazgo y la Comunicación Estratégica: Una Aproximación Teórica. Reputación, Transparencia y Nuevas Tecnologías, 22(3), 358–371.

Madero, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelationship of Culture, Labor Flexibility, Strategic Alignment, Innovation and Firm Performance. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735–756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>

Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees' Performance of Genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4).

Mappamiring, M., Akob, M., & Putra, A. H. P. K. (2020). What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(5), 237–248. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO5.237>

Martínez, C. L., Arellano, A., Lagarda, E. A., Martínez, C. L., Arellano, A., & Lagarda, E. A. (2021). Cultura Organizacional y Competitividad de las Empresas Restauranteras y Hoteleras de Sonora, México. *Ciencias Administrativas*, 19, 095. <https://doi.org/10.24215/23143738e095>

Mendoza, U., Fornelli, A., Urrutia, J. A., & González, C. J. (2025). Factores Significativos para Mejorar el Desempeño del Sector Hotelero en Ciudad Juárez, México. *Espacios*, 46(02), 52–65. <https://doi.org/10.48082/espacios-a25v46n02p05>

Mendoza-Ocaña, C. E., Palacios-Gómez, L. E. A., & Gastañadú-Ibáñez, L. A. (2025). Cultura Organizacional y Modelo de Gestión Empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(1), 45–58. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.236>

Monecke, A., & Leisch, F. (2012). semPLS : Structural Equation Modeling Using Partial Least Squares. *Journal of Statistical Software*, 48(3).

Investigación Administrativa, 2026, vol. 55, núm. 137, enero-junio (publicación continua)

- Mora, J. A., Calvente, D., León, R., Castellanos, G., Soria, E., Mora, J. A., Calvente D., León, R., Castellanos, G., & Soria, E. (2024). Procedimiento Para el Diseño de Indicadores de Competitividad de un Destino Turístico. *Cooperativismo y Desarrollo*, 12(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2024000200010&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Muñoz-del Real, G. (2025). Competitividad en MiPyMEs Rurales. *Investigación Administrativa*.
- Nadochiy, Y., Ivashova, V., Batov, A., Chernykh, I., & Surov, D. (2022). Teamwork Organization in Transport Industry. *Transportation Research Procedia*, 63, 1211–1223. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.06.127>
- Obiekwe, O., Zeb-Obipi, I., & Ejo-Erusa, H. (2019). Organizational Family Culture and Employee Involvement in Nigeria Workplaces: An Empirical Analysis. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 5(1). www.iiardpub.org
- Pelet, J.-É., Lick, E., & Taieb, B. (2021). The Internet of Things in Upscale Hotels: Its Impact on Guests' Sensory Experiences and Behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(11), 4035–4056.
- Quijano-García, R. A., Argüelles-Ma, L. A., & Medina-Blum, F. (2018). Liderazgo en la Cultura Organizacional de Mipymes Hoteleras. *Vinculatégica EFAN*, 4, 606–612. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga4.1-812>
- Ramírez, R. I., & Ampudia, D. E. (2018). Factors of Enterprise Competitiveness in the Commercial Sector. *Revista Electrónica de Ciencia y Tecnología del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo*, 4(1). <http://www.recitiutm.iutm.edu.ve/index.php/recitiutm>
- Ramírez, P. E., Mariano, A. M., & Salazar, E. A. (2014). Methodological Proposal for Applying Structural Equation Modeling With PLS: The Case of the Use of Scientific Databases in University Students. *Revista ADMpg Gestao Estrategica*, 7(2), 133–139.
- Reklitis, D. P., Terzi, M. C., Sakas, D. P., & Konstantopoulou, C. K. (2025). Customer Behaviour in Response to Disaster Announcements: A Big Data Analysis of Digital Marketing in Hospitality. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 112. <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020112>
- Reyes, J. I., Vargas, E. E., & Hernández, A. R. (2025). Responsabilidad Social Empresarial y Compromiso Organizacional en Empleados de Hoteles Todo Incluido. *Investigación administrativa*, 54(135).
- Reyes-Carlos, A. E., Canibe-Cruz, F., & Ramos-Rubio, P. (2024). Adaptación a un Mundo Cambiante: Abordando los Desafíos de las 4Ps en el Marketing Pos-pandemia Covid-19. *Vinculatégica EFAN*, 10(5), 83–98. <https://doi.org/https://doi.org/10.29105/vtga10.5-972>
- Richter, N. F., Cepeda, G., Roldán, J. L., & Ringle, C. M. (2016). European Management Research Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *European Management Journal*, 34 (6), 589-597.
- Rienda, L., Ruiz-Fernández, L., & Andreu, R. (2024). Internationalization and Sustainable Hotel Competitiveness: Resilience and Network Ties to Increase Tourism Sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 16(8). <https://doi.org/10.3390/su16083267>

- Riera Font, A., Ripoll Penalva, A. M., & Juaneda Sampol, C. N. (2011). Efficiency and Seasonality in the Balearic Hospitality Industry. 29, 845–862. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30122405010>
- Rigdon, E. E., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). On Comparing Results From CB-SEM and PLS-SEM : Five Perspectives and Five Recommendations. *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 39(3), 4–16.
- Ringle, Sarstedt, & Straub. (2012). A Critical Look at the Use of PLS-SEM. *MIS Quarterly*, 36(1). <https://doi.org/10.2307/41410402>
- Rivas-Tovar L. A. (2024). Normas Apa 7ª Edición: Estructura, Citas y Referencias. Instituto Politécnico Nacional. <https://www.researchgate.net/publication/357046089>
- Sahu, S. K. (2015). Importance of Teamwork in Organizations | LinkedIn. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/importance-teamwork-organizations-surendra-kumar-sahu/>
- Sanabria Zotelo, E. M. (2024). Cultura Organizacional y su Influencia en la Cultura Organizacional y su Influencia en la Adopción de Tecnologías Digitales en el Sector Hotelero. *Sciencevolution*.
- Sardor, K. (2025). Determinants of Hotel Performance in Uzbekistan’s Transitioning Economy. *Academia Open*, 10(2).
- Sarmiento-Barros, M. L. (2024). Desarrollo de Liderazgo y su Impacto en la Cultura Organizacional. *MQR Investigar*, 8(2), 1820–1841. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.2.2024.1820-1841>
- Schein, E., & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5ta ed). Jossey-Bass.
- Serrano-Amado, A., Montoya-Restrepo, L., & Amado-Cely, N. (2021). La Competitividad Turística. Una Aproximación Desde el Departamento de Boyacá, Colombia. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XXII(1), 226–253. <https://doi.org/10.22267/rtend.212201.162>
- Song, B., Xia, H., Law, R., Muskat, B., & Li, G. (2024). Discovery of Smart Hotels’ Competitiveness Based on Online Reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103926. <https://doi.org/10.1016/j.ijhmm.2024.103926>
- Sousa, M. J., Santos, V., Sacavém, A., Pinto Dos Reis, I., & Sampaio, M. C. (2019). 4.0 Leadership Skills in Hospitality Sector. In *Journal of Reviews on Global Economics* (Issue 8).
- Tessema, D. H., & Assefa, H. K. (2025). Investigating the Influence of Organizational Culture on Competitive Advantage Through the Mediating Role of Entrepreneurial Orientation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(2), 154–165. <https://doi.org/10.35877/454RI.qems3563>
- Torrelles Nadal, C., Paris Mañas, G., Sabrià Bernadó, B., & Alsinet Mora, C. (2015). Assessing Teamwork Competence. *Psicothema*, 27(4), 354–361. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.284>
- Turgunpulatovich, A. O. (2022). The Concept of Forming the Competitiveness of Small Business Entities and its Essence. *Asia Pacific Journal of Marketing & Management Review*, 11(07). <https://www.gejournal.net/index.php/APJMMR>

- Utami, H. N., Cahyana, B. E., Nimran, U., & Iqbal, M. (2020). Organizational Transformation as a Determinant of Corporate Hospitality and its Effect on Corporate Sustainability. *International Trade, Politics and Development*, 4(2), 105–125. <https://doi.org/10.1108/itpd-04-2020-0014>
- Vesga, J. J., García, M., Forero, C., Aguilar, M. C., Jaramillo, J. Á., Quiroz, E., Castaño, E. J., Andrade, V., & Vélez, M. A. G. (2020). Aspects of Organizational Culture and its Relation to the Organizational Change Disposition. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking Transformational Leadership and Employee Creativity in the Hospitality Industry: The Influences of Creative Role Identity, Creative Self-Efficacy, and Job Complexity. *Tourism Management*, 40, 79–89. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2013.05.008>
- Wiyono, D., Tanjung, R., Setiadi, H., Marini, S., & Sugiarto, Y. (2024). Organizational Transformation: *The Impact of Servant Leadership on Work Ethic Culture with Burnout as a Mediating Factor in the Hospitality Industry*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:270878585>
- Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic planning research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754–1788. <https://doi.org/10.1177/0149206313478185>
- Wrubel, F., Marassi, R. B., Lavarda, C. E. F., Aldraci, R., & Lavarda, B. (2016). Cultura Organizacional nas Práticas Orçamentárias: Estudo em Uma Cooperativa Agroindustrial Organizational Culture in Budgeting Practices: A Study in an Agroindustrial Cooperative. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(3), 46–64.
- Zheng, Y., Gao, Y. (Lisa), & Thomas, N. (2025). Enhancing Tourism and Hospitality Organizations' ESG Via Transformational Leadership and Employee Pro-Environmental Behavior: The Effect of Organizational Culture. *International Journal of Hospitality Management*, 124, 103970. <https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2024.103970>
- Zinkevich-Evstigneeva, T. D. (2004). Theory and Practice of Team Building. *Modern Technology for Creating Teams* (TD Zinkevich-Evstigneeva, Ed.).