

## **CULTURA ORGANIZACIONAL EN MIPYMES TURISTICAS DE CAMPECHE, MÉXICO**

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Alfredo Arguelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche

Fernando Medina Blum, Universidad Autónoma de Campeche

Mario Javier Fajardo, Universidad Autónoma de Campeche

### **RESUMEN**

*Como parte de la política macroeconómica el gobierno mexicano ha direccionado sus esfuerzos en el fortalecimiento de actividades como el turismo para apuntalar la economía, incluyendo en los planes de desarrollo tanto de la federación como de los estados, estrategias para las empresas que participan en el sector turismo; las mipymes de Campeche que desempeñan esta actividad, deben afrontar el reto de ser organizaciones globales y prepararse para ofrecer servicios de calidad demandados por los visitantes nacionales y extranjeros, con una visión de largo plazo que les permita permanecer en el sector. Esta investigación tiene como objetivo central identificar las dimensiones de cultura organizacional presentes en las empresas y los mecanismos para su fomento y transmisión como elemento de competitividad. El estudio es de tipo descriptivo con diseño no experimental transversal y sus resultados señalan un nivel adecuado de confianza como elemento cultural de la población estudiada, sin embargo requieren definir de forma más clara sus estructuras administrativas para fomentar un desempeño en equipo donde el conocimiento se comparta en todos los niveles elevando la motivación y compromiso de los colaboradores con los valores de la empresa.*

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional, Turismo, Competitividad

## **ORGANIZATIONAL CULTURE IN TOURISTIC MSMEs OF CAMPECHE, MÉXICO**

### **ABSTRACT**

*The Mexican government, as a part of its macroeconomic politics, has focused its efforts to strengthen activities such as tourism by including strategies for touristic businesses in both federal and state development plans to support the economy. The MSMEs from Campeche that are related to this activity face the challenge of being a global business and preparing themselves to offer quality services for national and international visitors, with a long-term vision that allows them to remain in the market. This research's main objective is to identify the dimensions of the businesses' organizational culture, and the mechanisms for its promotion and transmission as an element for competitiveness. This research is descriptive with non-experimental transversal design. The results indicate that an appropriate level of trust is an element of the population's organizational culture under study. However, it is necessary to define the administrative structures in a clearer way to achieve team performance where knowledge is shared at all levels.*

**JEL:** M1, M19

**KEYWORDS:** Organizational Culture, Tourism, Competitiveness

## INTRODUCCION

La crisis del sector energético ha obligado al gobierno mexicano a buscar nuevas alternativas que apuntalen la economía del país. Después de la actividad petrolera y de las remesas que se reciben de los mexicanos en el extranjero, el turismo es una de las principales fuentes de divisas ya que genera el 8.4% del PIB y más de 2.2 millones de empleos de acuerdo con información del Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013-2018). Los ingresos generados por la actividad turística contribuyen a compensar la caída en los precios del petróleo, y las restricciones para el envío de remesas principalmente desde los Estados Unidos. De acuerdo con la Secretaría de Turismo Federal (SECTUR, 2015), en 2014 se tuvieron ingresos extraordinarios para México a través de este sector, ocupando la décima posición en la tabla mundial en términos de atracción, sin embargo se ocupa el lugar 21 en ingresos por este concepto, lo que señala que a pesar del crecimiento el gasto promedio por turista no es elevado.

El estado de Campeche se ubica en la zona denominada “Ruta maya” junto con los estados de Yucatán y Quintana Roo, adicionalmente la Ciudad Fortificada cuenta con el distintivo de Patrimonio Cultural de la Humanidad desde 1999 y la ciudad maya de Calakmul y el bosque tropical tienen la denominación de Patrimonio Mixto (cultural y natural) de México desde 2014, ambos otorgados por la UNESCO. Con base a lo anterior el Plan Estatal de Desarrollo (PED, 2015-2021) vinculado con el Plan Nacional de Desarrollo (PND, 2013-2018) proponen a través de sus principios rectores, ejes y objetivos fortalecer económicamente al sector con líneas de acción y estrategias que fortalezcan el aprovechamiento del potencial turístico del Estado para generar crecimiento económico. Lograr atraer turistas nacionales y extranjeros es una meta que debe alcanzarse de forma coordinada entre empresas y gobierno por lo cual se requieren organizaciones que presten servicios de clase mundial con las características propias de la región, por lo tanto una adecuada gestión del conocimiento como parte de la cultura organizacional debe impulsar la sustentabilidad y competitividad de las mismas.

La cultura organizacional, su generación y transmisión es un elemento cada día más valorado por las empresas y se reflejan en los objetivos de largo plazo de toda organización, no importa cuál sea su tamaño y actividad (Davenport y Prusak, 2000), por lo tanto el presente estudio pretende los siguientes objetivos: a) Determinar cuáles son las prácticas de cultura organizacional que realizan las mipymes turísticas de la ciudad de Campeche, b) Identificar cómo se origina y transmite la cultura empresarial en este tipo de organizaciones y c) Identificar los niveles de comunicación, confianza, colaboración y estructuras formales de las mipymes del sector turístico de la ciudad de Campeche. Este trabajo considera en su apartado de Revisión de la literatura investigaciones relacionadas con la cultura organizacional y sus prácticas de generación y transmisión en la empresa, así como la importancia económica del sector; en la sección de Metodología se establece la variable y sus dimensiones, así como las características de la población sujeta a estudio; igualmente se señala las áreas que integran el instrumento utilizado para la obtención de información y el tratamiento estadístico de los datos obtenidos y que se reflejan en la sección de Resultados para finalmente ser discutidos y contrastados respecto a otras investigaciones en la sección de Conclusiones que también abarca limitaciones y direcciones para futuras investigaciones.

## REVISION DE LITERATURA

Gálvez (2011), desarrolló un estudio empírico para establecer la relación existente entre la cultura de intraemprendimiento y la innovación en las empresas, considerando como población empresas del sector turístico, los resultados obtenidos señalan que este tipo de prácticas tienen influencia positiva sobre la innovación, procesos productivos y gestión de las mipymes considerando que la colaboración a través del trabajo en equipo es el factor de intraemprendimiento con mayor impacto, lo que refuerza la importancia de estimular la sinergia que se produce al combinar la capacidad creativa de los colaboradores de todos los niveles. La forma en que se gestiona la cultura organizacional fue analizada por Goncalves, Goncalves y Narloch (2006), considerando como sujeto de estudio una cadena hotelera internacional, bajo el

contexto de la globalización y tratándola como un factor relevante para la garantía de padrones de calidad. Los investigadores concluyen que esta organización orienta su cultura hacia una gestión basada en roles y profesionalismo de los colaboradores, lo que se refleja en su motivación y satisfacción; sin embargo la alta dirección está orientada a los resultados y para ello se requiere una mayor divulgación entre el personal al ser una herramienta útil para el logro de los objetivos empresariales.

Como elemento fundamental de la cultura organizacional en el turismo sostenible Ortiz y Camargo (2010) proponen un conjunto de valores que sirvan de base para la construcción de un nuevo modelo de cultura organizacional: a) hospitalidad, b) eficiencia, c) profesionalismo, d) racionalidad ambiental, e) responsabilidad, f) imparcialidad, g) respeto de los valores culturales, h) participación, e i) calidad. Los autores plantean que al ejecutar la actividad turística según los principios de desarrollo sostenible, se garantiza los niveles óptimos de rentabilidad económica en equilibrio con la responsabilidad social y natural que le corresponde. González, Zizaldra y Mercado (2015) consideran que el rol que tienen las mipymes en la economía de un país establece la importancia de ser organizacionalmente sustentables y que esta se manifiesta a través del pensamiento del líder de la organización. Benavides y Quintana (2003), citados por Mul, Mercado y Ojeda (2013) consideran que la cultura organizacional es un factor que apoya la estimulación de la innovación y la creatividad y que apoya la toma de decisiones y el rendimiento. Alawi, Marzooqi y Fraidoon (2007) señalan que la confianza, la comunicación, los sistemas y la estructura de la organización son factores culturales que contribuyen a la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. Wallingre (2005) establece la necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en la pymes hoteleras de acuerdo al estudio que desarrolló considerando como población organizaciones de Argentina, partiendo del hecho que esta es una actividad es un factor fundamental para el desarrollo socio económico de los países, argumenta que la innovación redundante en huéspedes altamente satisfechos y en la fidelización de los mismos teniendo como consecuencia beneficios económicos y reflejándose en una disminución de costos y rotación del personal.

Como en otros casos la principal limitación es la resistencia al cambio de los propietarios o líderes de las organizaciones; por lo anterior se debe consensuar un alto grado de compromiso y dedicación para el éxito en el proceso de implementación. Pérez (2003) propone la necesidad de un modelo de gestión humana y cultural para las pymes, que como se sabe, deben innovar independientemente de la actividad o mercado en el que participen mediante procesos creativos y de adaptación a los cambios que les permitan sobrevivir y crecer; contando para ello con colaboradores comprometidos, capaces y motivados, aunque resalta que es precisamente el área de gestión humana con la que no cuentan por lo menos las empresas participantes en el estudio. Para caracterizar la cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Martha en Colombia, Ortiz, Daza y Labarcés (2014) consideraron a las condiciones físicas de trabajo, el entorno cultural y el comportamiento organizacional como elementos que al ser estudiados establecen una relación con el rendimiento laboral de los empleados en esas empresas; los investigadores parten de la premisa de que si el talento humano se encuentra motivado en gran parte por las relaciones interpersonales y las condiciones laborales esto se refleja en la productividad laboral; entre sus hallazgos resalta que una buena comunicación organizacional y el apoyo en la resolución de conflictos eleva su rendimiento en el trabajo adicionado de condiciones laborales que le den seguridad y libertad en la toma de decisiones concernientes al área de trabajo asignada.

Por otra parte, Esparza y García (2011) evaluaron la influencia de la cultura de las empresas en la gestión estratégica, considerando para ello empresas del estado de Quintana Roo, México. Sus resultados muestran que las pymes familiares con cultura de tipo ad hoc, de clan y jerárquico perciben valores similares, recurren a estrategias analizadoras y compiten en el mercado diferenciando tanto sus productos como sus servicios; por otra parte las organizaciones con cultura de mercado tienen como valor primordial el trabajo intensivo y aplican estrategias defensivas y compiten mediante la especialización en un segmento del mercado, resaltan el hecho de que la cultura es un recurso intangible pero que influye notablemente en la gestión estratégica de la población estudiada. Castellucci (2009) analiza aspectos de la

calidad de los servicios turísticos y su problemática en función de la cultura organizacional de las empresas turísticas en los destinos denominados maduros, y que tienen como característica la saturación del espacio público, y regular calidad de los servicios, escasa capacidad en la generación de los mismos y la reducción del gasto de los turistas en los mismos, lo que se refleja en el estancamiento de su desarrollo; la autora considera que estas organizaciones deben orientarse hacia una cultura de la calidad basada en el conjunto de creencias, valores, normas y prácticas tendientes a brindar un servicio que satisfaga las expectativas del cliente. Al investigar sobre la vinculación empresa, capital social y calidad Castellucci (2013) señala que el perfil de la cultura organizacional y de la alta dirección de las empresas de servicios turísticos se constituyen en uno de los principales factores restrictivos cuando se pretende implementar sistemas de gestión de calidad, donde además los componentes cognitivo y estructural de su capital social limitan igualmente el desarrollo de esta cultura, cabe destacar que en aquellos casos donde la dirección está constituida por empresarios y/o profesionales jóvenes se advierten características y actitudes que favorecen el desarrollo de la misma convirtiéndose en un factor posibilitador.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) y los índices internacionales de medición de la actividad turística, México enfrenta pérdida de competitividad en este sector, aunque contribuye al PIB en un 2.1%, por encima del sector de Otros servicios excepto actividades gubernamentales (2.0%) y por debajo del sector de servicios profesionales, científicos y técnicos (2.2%), de acuerdo a la información estadística generada en el ejercicio 2014. Respecto a la mano de obra, al cierre del primer trimestre del año 2016 ocupó al 7% de la población económicamente activa.

## METODOLOGIA

La investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre el problema sujeto a estudio, el diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante cuestionarios administrados a los líderes gerentes de mipymes del sector hotelero teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). El estudio se desarrolló tomando como población las mipymes turísticas del sector hotelero específicamente hoteles y hostales que no pertenecen a cadenas hoteleras o franquicias de la ciudad de Campeche, México y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar que estas organizaciones requieren identificar las prácticas de cultura organizacional implementadas como elemento para su permanencia y desarrollo, además de que: a) generan empleo para personas que en su mayoría no tienen estudios con nivel profesional que les permita acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 26, según el directorio del Sistema Empresarial Mexicano al 2 de febrero de 2016. De los 26 hoteles identificados aceptaron participar 23, lo que representa el 88% del universo inicial. Para obtener la información cuantitativa se utilizó la sección identificada como cultura organizacional del cuestionario diseñado por Mul, Mercado y Ojeda (2013). Este instrumento se vincula con el objetivo central de la investigación al contribuir a la identificación de las prácticas de cultura organizacional presentes en las organizaciones con las particularidades propias de la región del sureste del país. Los elementos que lo integran se señalan en la Tabla 1.

Tabla 1: Definiciones del Cuestionario Administrado a los Gerentes de las Mipymes del Sector Hotelero

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Cultura organizacional	Comunicación abierta	Proceso mediante el cual se transfiere el conocimiento entre los miembros de la entidad.	53, 55, 58, 70, 71, 72	22.2%
	Confianza	Es la disposición a compartir el conocimiento de manera fluida	46, 47, 48, 49, 50, 54	22.2%
	Colaboración y apoyo	Es la intervención gerencial para facilitar y fomentar que el conocimiento permee en toda la organización	51, 52, 64, 66, 67, 69	22.2%
	Estructura clara	Son los procesos o mecanismos facilitadores de adquisición y transmisión de conocimiento	56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 68	33.4%

Las dimensiones consideradas permiten evaluar el nivel de cultura organizacional implementada en las empresas como ventaja competitiva Fuente: Elaboración propia con datos de Mul, Mercado y Ojeda (2013).

El instrumento considera puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1= Muy en desacuerdo, 2= En desacuerdo 3= De acuerdo y 4= Muy de acuerdo. Al cuestionario se agregó un apartado inicial para obtener información socio demográfica y de posición del líder seguida de preguntas para establecer el perfil administrativo de la organización. Se desarrolló una prueba piloto para evaluar la comprensión del instrumento con el 10% de la población obteniéndose un alfa de Cronbach de .800; posteriormente se replicó la prueba estableciéndose los valores en general para la variable y cada dimensión, mismos que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Confiabilidad de la Encuesta Administrada a los Gerentes de las Mipymes del Sector Hotelero

Variable	Dimensión	Número de Elementos	Alfa de Cronbach
Cultura organizacional		27	0.961
	Comunicación abierta	6	0.841
	Confianza	6	0.876
	Colaboración y apoyo	6	0.900
	Estructura clara	9	0.919

Se determinó la confiabilidad para cada dimensión con el objetivo de verificar que se establezca en términos aceptables dado el número de reactivos y tamaño de la población. Fuente: Elaboración propia con base a información estadística.

Se aplicaron cuestionarios de forma personal a los líderes administradores de los hoteles durante los meses de marzo y abril de 2016, con duración de veinte minutos cada uno, y se procesó la información obtenida a través del software SPSS versión 21.

## RESULTADOS

El instrumento aplicado contempla un apartado con datos socio demográficos de los empresarios que participaron en un estudio previo sobre autoevaluación de prácticas de liderazgo con la misma población y periodicidad formulado por Quijano, Arguelles y Fajardo (2016), así como elementos de competitividad y de relaciones con instancias gubernamentales y sociales, de la información obtenida destaca que todos señalan estar totalmente inmersos en las actividades operativas de la organización, donde una tercera parte refieren tener experiencia empresarial en un rango de 9 a 12 años. El 60.9% de la población esta jurídicamente constituido como sociedades mercantiles bajo esquemas familiares y el 70% del total ocupan entre 5 y 13 empleados. Indicaron como principal ventaja ofrecer servicios con calidad y a precios competitivos (42.4%). con un ambiente laboral participativo (24.2%). Considerando la competitividad como factor fundamental para el desarrollo del sector los encuestados consideran tener un

nivel regular (47.8%) y solamente el 4.7% lo perciben como excelente. Contratar personal calificado fue el reto empresarial que más ocupa a los gerentes (24.6%), seguido de la competencia representada por los demás integrantes del mercado (13.8%). Desarrollar una comunicación abierta (26.8%) y agregar valor a los servicios (23.2%) son las estrategias que han diseñado y utilizan para superar los obstáculos que se presentan como parte de la operación. Conscientes de la importancia del fomento de los valores empresariales para el desarrollo y permanencia de toda organización, indicaron que la honestidad es primordial (24.4%), seguida por la excelencia en el servicio a los clientes (20.7%). Señalaron en un 73.9% que la obtención de utilidades es su principal objetivo seguido por la generación de empleos (17.4%) aunque con un amplio margen.

Al ser una ciudad pequeña se depende en gran medida de los vínculos con el sector gubernamental los cuales se consideran positivos por el 47.8% de los participantes, además de que opinan que las acciones emprendidas por el gobierno para el fomento del turismo han dado buenos resultados (43.5%). El cuestionario administrado a los líderes participantes en el estudio contempla cuatro dimensiones para la variable cultura organizacional a las cuales se les determinó tanto la media como su desviación estándar con el objetivo de analizar los reactivos más cercanos y lejanos de los valores asignados, así como el nivel de dispersión de las respuestas, mismos que se observan en la Tabla 3.

Tabla 3: Estadística Descriptiva Relativa a Cultura Organizacional

Variable	Dimensión	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Estándar
Cultura Organizacional	Comunicación abierta	23	1	4	2.81	4.003
	Confianza	23	1	4	3.00	3.813
	Colaboración y apoyo	23	1	4	2.86	4.238
	Estructura clara	23	1	4	2.95	6.861

*La tabla muestra el nivel de dispersión que se presenta en la opinión de los encuestados lo que se ratifica con los niveles alcanzados por la media aritmética. Fuente: Información estadística obtenida de la encuesta.*

La media generada en las dimensiones de la variable cultura organizacional no se consideran elevadas ya que en ningún caso se obtuvieron valores superiores a 3, la más alta corresponde a la dimensión “confianza”, y la menor a “comunicación abierta” lo que señala que en las organizaciones estudiadas se propicia un ambiente de apertura e interacción pero los trabajadores no participan activamente en la solución de problemas y las decisiones no son transmitidas de forma rápida al personal de las empresas.

“Estructura clara”, es la dimensión que obtuvo una mayor dispersión en las respuestas, lo que señala que en la mayoría de las organizaciones los empleados no están siendo recompensados cuando trabajan en equipo y no solo por desempeño individual y los elementos de planeación estratégica no están claramente definidos (Tabla 4).

Tabla 4: Estadística Descriptiva Relativa a la Dimensión Estructura Clara

Reactivo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
59. Los puestos de trabajo y líneas de mando están claramente definidos.	1	4	3.13	0.968
60. Para la empresa es esencial que los trabajadores reconozcan las tareas que deben realizar de acuerdo con su puesto.	1	4	3.39	0.783
57. Los empleados son recompensados cuando trabajan en equipo y no solo por el desempeño individual.	1	4	2.87	1.100
65. La estrategia, la misión, los valores, los objetivos y las normas están claramente definidos.	1	4	2.26	1.096
56. Los empleados son recompensados por compartir sus conocimientos y experiencias con sus compañeros.	1	4	2.43	0.992
68. La empresa está comprometida con la mejora continua.	1	4	3.00	1.044
63. Los empleados están altamente motivados y comprometidos con los valores de la empresa.	1	4	2.74	0.915
61. Los empleados tienen claro quién es su mando superior.	1	4	3.39	0.941
62. Los empleados tiene claro quiénes son sus subordinados.	1	4	3.35	0.935

La tabla presenta los valores obtenidos por cada reactivo respecto al nivel de dispersión de las respuestas proporcionadas por los gerentes participantes, los cuales se centran en aspectos de recompensa y trabajo en equipo de los colaboradores. Fuente: Información estadística obtenida de la encuesta.

La desviación estándar más baja se estableció en la dimensión “confianza”, lo que permite inferir que en las mipymes estudiadas se fomenta la seguridad en el empleo lo que permite un nivel aceptable de incertidumbre y un ambiente de apertura con el personal, como se describe en la Tabla 5.

Tabla 5: Estadística Descriptiva Relativa a la Dimensión Confianza

Reactivo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
48. Hay un alto nivel de interacción cara a cara entre los trabajadores en el lugar de trabajo.	1	4	3.04	1.065
47. En la empresa existe un ambiente de confianza y apertura.	1	4	3.17	0.650
46. En la empresa se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre.	1	4	3.13	0.626
49. La información fluye con facilidad en todos los niveles de la organización.	1	4	2.74	0.864
54. La empresa valora las redes informales de comunicación.	1	4	2.83	0.778
50. En la empresa las ideas de los empleados son escuchadas.	1	4	3.09	0.793

La tabla presenta los valores obtenidos por cada reactivo respecto al nivel de agrupación de las respuestas proporcionadas por los gerentes participantes, las cuales se centran en la seguridad en el empleo y la baja incertidumbre laboral. Fuente: Información estadística obtenida de la encuesta.

Para identificar la influencia de factores sociodemográficos y del perfil administrativo en las variables estudiadas se aplicaron las pruebas t de student para pruebas independientes como el género y estado civil, y la ANOVA para establecer las diferencias significativas entre varianzas para el caso de edad, nivel de estudios, cargo en la empresa, antigüedad de la organización, origen de la misma, antigüedad en el puesto, número de trabajadores y de subordinados. Para el caso de la variable cultura organizacional no se encontraron diferencias estadísticas significativas al analizar los factores socio demográficos tanto para pruebas independientes como para las varianzas. Adicionalmente, y con el objetivo de tener una idea más

clara de la percepción que tienen los gerentes de las empresas respecto a la cultura organizacional se desarrolló un análisis cuantitativo para evaluar dicha percepción y obtener un Índice de Cultura Organizacional (ICO), desarrollando los siguientes pasos:

- a) Se obtuvo la suma de los valores asignados en cada pregunta por empresa.
- b) El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 108 (4 puntos máximo por 27 ítems).
- c) Se dividió el número obtenido en el inciso “a” entre 108 y el resultado se multiplicó por 100, para obtener un “Índice de Cultura organizacional” (ICO). A mayor ICO, significa que el gerente tiene una mejor percepción de la misma, (Tabla 6).

Tabla 6: Índice de Cultura Organizacional (ICO)

Empresa	Puntaje Por Empresa	Puntaje Máximo	ICO (%)
1	64	108	59.26
2	60	108	55.56
3	68	108	62.96
4	95	108	87.96
5	106	108	98.15
6	95	108	87.96
7	82	108	75.93
8	108	108	100.00
9	102	108	94.44
10	81	108	75.00
11	103	108	95.37
12	64	108	59.26
13	75	108	69.44
14	77	108	71.30
15	77	108	71.30
16	80	108	74.07
17	76	108	70.37
18	80	108	74.07
19	67	108	62.04
20	67	108	62.04
21	35	108	32.41
22	73	108	67.59
23	73	108	67.59

*ICO= Índice de cultura organizacional = Puntaje / Puntaje máximo x 100. El resultado obtenido para cada empresa puede interpretarse como la percepción que tienen el gerente o socio fundador respecto a la importancia de la cultura y su gestión como elemento de permanencia y crecimiento en el sector. Fuente: Elaboración propia.*

El promedio obtenido del ICO de la población estudiada es de 72.78%, lo que ofrece una idea de las acciones que desarrollan estas organizaciones para lograr una comunicación adecuada con los colaboradores de la empresa, el nivel de confianza que prevalece hacia el interior de las mismas, la forma en que se organiza el personal para desempeñar sus funciones en lo individual o por equipos de trabajo y el nivel de definición de puestos y líneas de mando de acuerdo a la estructura administrativa establecida.



## CONCLUSIONES

Al contrastar la revisión de la literatura con el análisis de los resultados obtenidos se observa que el 50% de la población considera tener buenas relaciones con los diferentes sectores sociales y productivos, aunque esto no ha impactado en su nivel competitivo, a pesar de los convenios gubernamentales firmados para el apoyo al sector y que pueda originarse de la falta de adecuados sistemas administrativos y operativos, lo anterior puede originarse de la falta de una adecuada gestión estratégica basada en valores y con especialización en el segmento de mercado como sugieren Esparza y García (2011), adicionada por una cultura de la calidad en el servicio como propone Castellucci (2009).

Para el caso de la cultura organizacional las medias obtenidas en las diferentes dimensiones no puede considerarse elevadas, toda vez que el valor más alto fue 3 para el caso de la dimensión confianza, pudiéndose señalar que se tiene un nivel aceptable de interacción con los trabajadores, en un ambiente de apertura, seguridad y donde las ideas de los empleados son escuchadas; por el contrario, la comunicación abierta requiere de una participación activa de los trabajadores y permitir el intercambio de conocimientos con los mandos superiores, lo anterior fomentaría una cultura de innovación tal como sugiere Gálvez (2011), donde el trabajo colaborativo en equipo es factor de impacto para el intraemprendimiento. Goncalves et. al (2006), señala que la forma en que se gestiona la cultura organizacional se refleja en la motivación y satisfacción de los colaboradores así como su rendimiento, para el caso particular, de las actividades evaluadas “estructura clara” generó la mayor dispersión en las respuestas de los gerentes encuestados muy por encima de las demás dimensiones lo que deja entrever que los puestos de trabajo y líneas de mando no están claramente definidas, así como sus estrategias y objetivos, y que puede reflejarse en empleados poco motivados y comprometidos con los valores de las organizaciones participantes (Ortiz et. al, 2014).

En contraparte la mayoría de los participantes coinciden en que se fomenta la seguridad en el empleo, en un ambiente de confianza y con la apertura a escuchar las ideas de los empleados, tal como establecen Ortiz y Camargo (2010) quienes consideran como elemento fundamental para el turismo sostenible el respeto a los valores como base para la construcción de un nuevo modelo de cultura organizacional. Considerando que los objetivos del presente estudio proponen identificar cuáles son las prácticas de cultura organizacional, así como la forma en que se origina y transmite, el análisis de los resultados obtenidos y los referentes teóricos permiten concluir que las actividades de comunicación abierta, confianza, colaboración y estructuras claras están presentes en las empresas estudiadas, sin tener un nivel elevado de desarrollo de acuerdo a los valores obtenidos mediante el instrumento utilizado; lo anterior evidencia que se requiere una mejor definición de elementos de planeación estratégica y de compromiso con la mejora continua por parte de la alta dirección.

El estudio descriptivo desarrollado permite señalar que la cultura organizacional se ve fortalecida por los niveles de confianza originado por el ambiente de seguridad y poca incertidumbre laboral, pero no existen procesos formalizados para fomentar una mejor comunicación mediante el intercambio de conocimientos y aprendizaje entre el personal y los mandos superiores así como una rápida transmisión de decisiones estratégicas a todos los colaboradores de las empresas participantes.

Lo anterior tiene su origen en la falta de estructuras administrativas claramente definidas que favorezcan el trabajo en equipo y la recompensa a los empleados para que se sientan motivados y comprometidos con los valores de las organizaciones. Particularmente las organizaciones estudiadas deben establecer mecanismos que eleven los niveles de percepción de la cultura organizacional, mediante actividades que permitan crear conciencia de la misma, como factor para la generación e intercambio de conocimiento en toda la empresa para convertirla en una ventaja competitiva respecto a los demás participantes del mercado; lo anterior se sugiere con base a los resultados individuales y promedio obtenidos por las

empresas en el Índice de Cultura Organizacional construido para el estudio y que señala un nivel medio de conocimiento a nivel gerencial.

De acuerdo con las pruebas estadísticas, es posible concluir para este estudio que los factores sociodemográficos no influyen en las dimensiones de la cultura organizacional. La población estudiada está integrada por hoteles pequeños y hostales, mismos que representan esfuerzos de inversión de sus propietarios, que ejercen su propio estilo de liderazgo pero que tienen como prioridad obtener utilidades y no necesariamente ser competitivos.

Es necesaria una vinculación real entre el gobierno y los empresarios para que las intenciones de apoyo hacia este sector puedan materializarse considerando para ello los objetivos, problemática y estrategias aplicadas para su permanencia en el sector y que a su vez sea el detonante de la economía del Estado. La población estudiada es pequeña y tiene como limitante el poco interés en desarrollar estudios sectoriales con enfoque administrativo y el acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores. Por lo anterior futuras líneas de investigación en otras entidades del país permitiría establecer diferencias o similitudes de acuerdo a la región geográfica y sus aspectos culturales que permitan identificar los factores cualitativos que afectan la administración y operación de una actividad económica importante para México.

## REFERENCIAS

- Alawi, A., Marzooqi, N., y Fraidoon, Y., (2007) Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*. 11 (2), 22-42
- Castellucci, D. (2009). La calidad y los servicios en destinos turísticos maduros. *Aportes y Transferencias*. 13, 2 pp. 29-44.
- Castellucci, D. (2013). Empresas, capital social y calidad. Un estudio de casos múltiples en Mar del Plata, Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 22, 6 pp. 1096-1120.
- Davenport, T. y Prusak, L. (2000). *Working knowledge: how organizations manage, what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Esparza, J. y García, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*. 24, 42 pp. 295-311.
- Gálvez, E. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: Un estudio empírico en las mipyme turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración* 46, pp. 103-114
- Gobierno del Estado de Campeche (2016). Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021. Recuperado el 10 de marzo de 2016 en [www.campeche.gob.mx](http://www.campeche.gob.mx)
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2016). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México. Recuperado de: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)
- Goncalves, J., Goncalves, M., y Narloch C. (2006). *La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: el caso de blue tree hotels*. En [http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papersla\\_importancia\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_empresas\\_turisticas.pdf](http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papersla_importancia_de_la_cultura_organizacional_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf)

González, C., Zizaldrá, I. y Mercado, P. (2015) Sustentabilidad organizacional en pymes familiares restauranteras de la Jonquera en Cataluña, España. *Noésis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*. 24 pp. 80-97.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016). Información económica. Recuperado el 10 de enero de 2016. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Mul, J., Mercado, L. y Ojeda, R. (2013). *Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen*. Memorias en extenso del XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, UNAM, México.

Ortíz F. y Camargo I. (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. *Pasos Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. 8, 1 pp. 125-138.

Ortíz, J., Daza, A. y Labarcés, C. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013. *Revista Clío América*. 8, 15 pp 22-35.

Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 43 pp. 46-65.

Quijano R., Arguelles L. Fajardo M. (2016). Autoevaluación de prácticas de liderazgo en mipymes turísticas de Campeche, México. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*. 2, 6 pp. 56-70. Secretaría de Turismo (2015). Información económica. [www.sectur.gob.mx](http://www.sectur.gob.mx)

Wallingre, N. (2005). La necesidad de implementar una cultura organizacional innovadora en las pymes hoteleras de Argentina. *Tiempo de Gestión*. 11 pp. 83-93.

## BIOGRAFIA

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: [rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: [luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

Fernando Medina Blum es Maestro en Alta Dirección por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Mercadotecnia. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche Correo electrónico: [femedina@uacam.mx](mailto:femedina@uacam.mx)

Mario Javier Fajardo es Maestro en Contaduría por la Universidad Autónoma de Campeche. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de

Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín melgar S/N Col.  
Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche Correo electrónico: marfa.0712@gmail.com