

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO BAJO LA PERCEPCIÓN GERENCIAL EN MIPYMES DEL SECTOR HOTELERO

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Alfredo Arguelles Ma, Universidad Autónoma de Campeche

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Norma Aguilar Morales, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

RESUMEN

Esta investigación analiza las dimensiones de la cultura empresarial y cómo ha influido el liderazgo en su construcción y preservación desde la óptica de los gerentes de las organizaciones participantes. El estudio es descriptivo con diseño no experimental transversal, se consideró como población a los hoteles pequeños de la ciudad de Campeche y que no pertenecen a cadenas, los cuales fueron censados dado su número según los datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano; los resultados obtenidos señalan que la cultura organizacional se ha construido con base a los niveles de confianza fomentada entre los colaboradores por un estilo de liderazgo transformacional, aunque los valores obtenidos en los índices construidos ex profeso, indican que el líder debe enfrentar los problemas con oportunidad, al igual que los desafíos necesarios para innovar, lo que permitiría incrementar la colaboración y apoyo que brindan los colaboradores mediante una comunicación abierta que fortalezca la construcción, transmisión y preservación de la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVE: Cultura empresarial, Estilo de liderazgo, Mipymes

ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP FROM THE MANAGERIAL PERCEPTION IN MSMEs OF THE HOTEL SECTOR

ABSTRACT

This research analyses dimensions of business culture and how leadership has influenced its construction and preservation from the perspective of managers. The research is descriptive with non-experimental transversal design. Small hotels in the city of Campeche that do not belong to hotel chains were considered the population under analysis. Selected firms were registered according to the data of the Mexican Business Information System. Results obtained indicate that organizational culture has been built based on trust levels fostered among collaborators by a transformational leadership style. However, the results obtained based on indicators ex profeso, indicate the leader must face problems with opportunity, as well as the needed challenges to innovate. This increases the collaboration and support provided by the collaborators through open communication and strengthens the construction, transmission and preservation of the organizational culture.

JEL: M10, M12, Z30

KEYWORDS: Business Culture, Leadership Style, MSMEs

INTRODUCCIÓN

Con base en el último documento de planeación económica del gobierno de México (Plan sexenal de desarrollo) el sector turístico es fuente de riqueza para México, ocupando el tercer lugar en la generación de divisas después de la actividad petrolera y de los envíos de remesas de dólares que envían los mexicanos que trabajan principalmente en los Estados Unidos, por lo tanto el fomento de la actividad turística es primordial para la generación de empleos y la estabilidad económica (Plan Nacional de Desarrollo, PND 2013-2018). De acuerdo con la información del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo (SNIEGT, 2019) al cierre año 2018, el sector turístico generó 4,187,000 empleos directos lo que representa el 8.9% del total de la población económicamente activa ocupada, su contribución al PIB nacional, es igual al 8.7% al cierre del tercer trimestre del mismo año. En el caso de Campeche el Plan Estatal de Desarrollo (PED 2015-2021), contempla estrategias y líneas de acción para fortalecer el potencial turístico del estado y así generar empleos y crecimiento económico junto con el bienestar social de la población mediante el ordenamiento del sector, impulsando un mayor flujo de inversión directa y financiamiento para elevar la competitividad de la actividad de forma sustentable.

La ciudad de Campeche se caracteriza por ser la única fortificada en el país, cuenta con el distintivo de Patrimonio Cultural de la Humanidad otorgado por la UNESCO en el año 1999 y el de Patrimonio Mixto (cultural y natural) otorgado a la antigua ciudad maya y bosques tropicales de Calakmul desde 2014. Se cuenta con 16 zonas arqueológicas abiertas al público donde se puede apreciar la cultura maya, dos museos de sitio y 9 espacios museográficos (PED 2015-2021). Los ingresos del país se ven disminuidos por la baja de los precios internacionales del petróleo lo que afecta el desarrollo económico del país y del estado particularmente en el municipio de ciudad del Carmen donde se focalizaba la actividad petrolera; en este sentido ambos gobiernos (federal y estatal) tienen líneas de acción paralelas para detonar la actividad turística y fortalecer su infraestructura y calidad de servicios ofertados a los visitantes nacionales y extranjeros a través de una diversificación que permita innovar y consolidar destinos, para así reposicionar a México a nivel internacional en segmentos como el turismo cultural y ecoturismo sustentable.

Las estrategias planteadas particularmente por el gobierno estatal pretenden incentivar las inversiones turísticas de las mipymes impulsando el cuidado y preservación del patrimonio cultural, histórico y natural del país. Con base a lo anterior se requieren estudios en diversos temas que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las empresas que participan en este sector. La cultura organizacional representa el conjunto de procesos y valores creados y transmitidos por la administración a los colaboradores de las empresas, y normalmente es el reflejo del estilo de liderazgo ejercido a través de la toma de decisiones (Velázquez 2005), por lo tanto, este estudio pretende los siguientes objetivos: a) Identificar los elementos que integran la cultura organizacional en las mipymes del sector hotelero de la ciudad de Campeche, b) Evaluar los mecanismos de fomento y transmisión de la cultura organizacional implementados en las organizaciones participantes y c) Identificar el estilo de liderazgo presente y su incidencia en la cultura del sector hotelero de la ciudad de Campeche.

Este trabajo considera como parte de la revisión de la literatura estudios desarrollados sobre la cultura organizacional, estilos de liderazgo y la combinación de ambos aspectos en el sector turístico; en la sección de metodología se establece el tipo y diseño del estudio, así como las variables identificadas y sus dimensiones, además de las características de la población participante y las definiciones del instrumento seleccionado para la obtención de información. El tratamiento estadístico de los datos obtenidos se incluye en el apartado de resultados, para finalmente ser discutidos y contrastados con la información de investigaciones previas incluidas en el marco teórico y que forman parte de las conclusiones que abarcan las limitaciones y direcciones para futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

La planeación estratégica de las empresas es el reflejo de la cultura organizacional y aquellas con orientación al mercado privilegian el trabajo intensivo y desarrollan estrategias defensivas, mientras que las de estilo ad hoc compiten mediante la diferenciación de los productos y servicios que ofrecen. (Esparza y García, 2011). De igual forma diversos estudios señalan que la cultura y sus valores favorecen la innovación al interactuar con la gestión para diseñar nuevos y mejores procesos que faciliten la adaptación a los cambios constantes en el mercado mediante el compromiso, la capacitación y la motivación del recurso humano, (Pérez 2003, Kyriakidou y Gore 2005 y Gálvez 2011).

Tarore (2016), analizó la cultura organizacional y el aprendizaje para establecer sus efectos en el compromiso y el empoderamiento y señala que el compromiso organizacional no tiene efectos en el desempeño mientras que el aprendizaje y el empoderamiento son factores que contribuyen a los resultados de las empresas. En el mismo sentido Rios, Tellez y Ferrer (2010), abordaron la relación entre el empoderamiento y el compromiso organizacional para poder establecer el nivel de influencia que experimentan los colaboradores de las empresas hacia la organización con la cual colaboran, para lo cual administraron una encuesta a los colaboradores de seis pymes pertenecientes a los sectores de servicios, comercio y producción, y sus resultados confirman que el empoderamiento es un predictor del nivel de compromiso organizacional como parte de la cultura.

La sinergia, el compromiso y la creatividad en los colaboradores contribuyen a la gestión de la cultura organizacional favoreciendo el trabajo en equipo, (Goncalvez, Goncalvez y Narloch, 2006); en este sentido toda empresa cuenta con un sistema organizacional y de acuerdo a su nivel de estructura será su contribución al desarrollo de la misma. En el tema de turismo sostenible se plantea que los valores que conforman la cultura organizacional en el sector turístico permiten elevar los niveles de rentabilidad y responsabilidad social (Ortiz y Camargo 2010); por lo tanto, el pensamiento del líder incide en los niveles de sustentabilidad alcanzados por la organización (González, Zizaldra, y Mercado, 2015; Semenovych 2014). Ortiz, Daza y Labarcés (2014), estudiaron el desarrollo de estrategias para favorecer el aumento de la productividad de los operadores turísticos de Santa Marta, identificando la cultura organizacional a través de las condiciones físicas de trabajo, el entorno laboral y el comportamiento organizacional; sus resultados señalan que los colaboradores que manifiestan tener buenas relaciones interpersonales y comunicación; sienten apoyo en la forma en que se resuelven los conflictos, están satisfechos con las condiciones laborales, equipos y la seguridad que se les ofrece, lo que permite el trabajo en equipo. Estos elementos en su conjunto permiten mantener niveles de productividad aceptables para el logro de los objetivos.

Turbay (2013), plantea como interrogante en su estudio de liderazgo e innovación organizacional, cuáles son los factores que permitirán a las organizaciones sobrevivir a los cambios que se producen en su entorno y ser competitivas, considera que a partir del liderazgo, las organizaciones hacen frente al entorno cambiante que modifica sus estructuras y procesos, por lo tanto la innovación es la condición para permanecer en el mercado; la autora sostiene que el liderazgo es un factor estratégico para el desarrollo y sostenimiento de las empresas en el mercado señalando el liderazgo transformacional como el idóneo para conducir a la organización hacia la innovación, ya que este busca orientar la creatividad en los miembros de la entidad, creando vínculos emocionales entre ellos, transmitiendo el sentido de la misión de la organización convirtiéndose en el transmisor de la cultura, de la innovación y difusión del conocimiento. Por su parte Contreras y Juárez (2013), consideran que el capital psicológico tiene un efecto sobre las prácticas de liderazgo en las pymes y este su vez sobre el bienestar de los subordinados y el desempeño laboral e incluso la cultura empresarial, los autores concluyen que el capital psicológico caracterizado por la esperanza y la persistencia se manifiesta en la capacidad de mantener en los cursos de acción necesarios para el logro de objetivos, por lo tanto el estilo de liderazgo presente en la población estudiada es el transformacional. Estrada (2006), propone un modelo de liderazgo para organizaciones cambiantes, como es el caso del sector turismo, basado en la integralidad del dirigente organizacional; parte de la

caracterización del líder, integrada por las cualidades, habilidades, y actitudes necesarias para dirigir a las organizaciones al logro de las metas propuestas.

Concluye por lo tanto que debe poseer una formación integral que fomente la comunicación, negociación y solución de conflictos. Contreras y Barbosa (2013), consideran que el liderazgo tienen fuertes implicaciones en el cambio organizacional y plantea la necesidad de evolucionar de un tipo de liderazgo transaccional (propio de ambientes estables) a un liderazgo transformacional (la inestabilidad y la incertidumbre son habituales); los autores indican que la organización debe ser conceptualizada como un sistema que a través de la auto-organización logra adaptarse a los ambientes inestables donde operan actualmente; desde su perspectiva el liderazgo transformacional puede resultar más apropiado para potenciar el cambio con miras a la perdurabilidad en el sector. Por su parte Haven-Tang y Jones (2012) consideran que el liderazgo transformacional permite el logro de asociaciones estratégicas entre pequeñas empresas prestadoras de servicios turísticos, lo que facilitaría un mejor posicionamiento en el mercado. Algunos estudios indican que la capacidad profesional, la forma de comunicarse, el compromiso con la organización y la manera en que se solucionan los problemas están relacionados con las competencias y el desempeño del liderazgo en las organizaciones del sector turístico, (Zayas 2011).

De acuerdo con Velázquez (2005) el liderazgo empático permite el diseño de esquemas de trabajo y estructuras organizacionales, para lo cual se requiere desarrollar altos niveles de afinidad entre directivos y colaboradores, el resultado debe reflejarse en la innovación de los procesos, el desarrollo de la creatividad en favor de la empresa, identidad con la cultura organizacional y alcanzar la satisfacción de los clientes del sector turístico. Barreto y Azeglio (2013), formularon un estudio en el sector turístico de Buenos Aires, Argentina y concluyen que una adecuada capacitación y motivación del recurso humano, y el trabajo grupal se vinculan con el estilo de liderazgo; lo que se relaciona con la formación profesional de los gerentes responsables de la toma de decisiones en las organizaciones participantes en el estudio. En Tamaulipas, México Díaz, Medina y de la Garza (2011) a través del cuestionario denominado inventario de prácticas de liderazgo formulado por Kouzes y Posner evaluaron si el liderazgo proporciona ventaja competitiva, sus resultados indican que influye en la calidad de los servicios ofrecidos a través de la forma en que actúa, resuelve los problemas, toma riesgos e involucra en el futuro de la organización a los colaboradores considerando para ello sus opiniones mediante una comunicación abierta.

METODOLOGÍA

La población estudiada se ubica en la ciudad de Campeche, está integrada por hostales y hoteles que no son miembros de una franquicia y que en los últimos años han incursionado en el sector turístico invirtiendo en el rescate de edificios coloniales que conforman la arquitectura de la ciudad, y cuya cultura empresarial ya fue previamente estudiada por Quijano, Arguelles, Medina y Fajardo, (2017), abordándose ahora la incidencia del liderazgo en la misma. El número de unidades de análisis permitió llevar a cabo un censo considerando los datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), identificándose veintiséis hoteles con las características señaladas de los cuales aceptaron participar en el estudio veintitrés lo que representa el 88% de la población identificada. El estudio desarrollado es de tipo descriptivo, al pretender especificar las características y perfiles del grupo de empresas estudiadas en su ámbito; con diseño no experimental pues no implica la manipulación de las variables cultura organizacional y liderazgo. El método utilizado para obtener la información cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). La información se obtuvo a través del cuestionario formulado por Mul, Mercado y Ojeda (2013) quienes lo diseñaron para estudiar la forma en que se gestiona el conocimiento en las empresas del sureste de México e incluye reactivos relativos a la cultura y el liderazgo. La integración del instrumento se describe en la Tabla 1.

Tabla 1: Elementos del Cuestionario Administrado a los Gerentes de los Hoteles

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	15.70%
	Confianza	Es la disposición a compartir el conocimiento de manera fluida.	46, 47, 48, 49, 50, 54	15.7%
	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	15.7%
	Estructura clara	Son los procesos o mecanismos facilitadores de adquisición y transmisión de conocimiento.	56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 68	24.0%
Liderazgo	Transformacional	Consiste en aceptar desafíos y riesgos en la búsqueda de aportar una innovación.	77, 78, 79, 80, 81	13.1%
	Transaccional	Es la identidad del líder entre lo que se dice y lo que se hace en la práctica empresarial, para crear impulso y progreso en la organización.	73, 74, 75, 76	10.5%
	Resolución de problemas	Es la oportunidad y forma en que se enfrentan los obstáculos empresariales por el líder de la organización.	83, 82	5.3%

Fuente: *Elaboración propia con datos de Mul, Mercado y Ojeda (2013), la sección relativa a cultura organizacional fue previamente utilizada por Quijano et al (2017).*

Se agregó al instrumento una sección que recaba información socio demográfica y del perfil administrativo del gerente, así como de posicionamiento de la empresa en el mercado. La escala utilizada en el cuestionario es tipo Likert. La prueba piloto se desarrolló con el 10% de la población para adaptarlo a la población participante; se determinó el alfa de Cronbach con un valor de 0.800 para la variable cultura y 0.701 para cultura organizacional. Al replicar la prueba los valores en general para cada variable y dimensión, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Confiabilidad del Cuestionario Administrado a los Gerentes de los Hoteles

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
Liderazgo		11	0.654
	Transformacional	5	0.601
	Transaccional	4	0.624
	Resolución de problemas	2	0.685

Fuente: *Elaboración propia con base a información estadística.*

El parámetro de confiabilidad para la dimensión liderazgo, puede parecer bajo para determinados estándares de estudios cuantitativos; pero Kerlinger (2002) considera que si un instrumento no alcanza un índice que se considere confiable, puede deberse a la cantidad de reactivos insuficiente, que origina un error grande por el azar, o por la interpretación que tenga el individuo del reactivo. Para el caso del cuestionario utilizado, éste contenía 11 preguntas para medir el liderazgo y la población censada fue de solo 23 gerentes considerando el tamaño de las empresas. La aplicación de los cuestionarios se realizó personalmente a los administradores de los hoteles entre 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

De la sección inicial del instrumento relacionada con los aspectos sociodemográficos de los colaboradores (establecidos en estudios previos sobre gestión del conocimiento Quijano, Arguelles y Fajardo, 2016), se

estableció que el rango de edad con la frecuencia más alta es entre 41 y 50 años, teniendo como experiencia empresarial entre 9 y 12 (30.4%).

Del perfil administrativo de las organizaciones se observa que el 69.6% de las empresas tiene entre 5 y 13 empleados, el 50% de los encuestados considera tener un buen nivel de competitividad indicando que su principal ventaja competitiva es el precio de los servicios que proporcionan (42.4%), seguida de la calidad de los mismos (27.3%) y en el mismo porcentaje el tipo de servicio. Respecto a las relaciones comerciales con los sectores a los que prestan servicios, 47.8% consideran que éstas son buenas con el sector gubernamental, con el privado el 78.3% y en el social el 60.9%. El 73.9% de las empresas tiene como principal objetivo la obtención de utilidades, lo que se ve afectado por las dificultades para contratar personal calificado (24.6%) y la competencia (13.8%) y para afrontar estos retos, una verdadera comunicación interna y externa es la estrategia que mejor les ha funcionado al 26.8% de los encuestados. El cuestionario incluye cuatro dimensiones para la variable cultura organizacional y tres para liderazgo empresarial. A través del cálculo de la media y la desviación estándar se identificaron los reactivos más cercanos y lejanos de los valores asignados en la encuesta, pudiéndose observar el grado de dispersión de las respuestas, (Tabla 3).

Tabla 3: Estadística Descriptiva de las Variables Cultura Organizacional y Liderazgo Empresarial

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
Liderazgo	Transformacional	23	1	4	3.16	0.816
	Transaccional	23	1	4	2.73	0.868
	Resolución de problemas	23	1	4	2.37	1.157

La tabla indica el promedio de los valores asignados por los encuestados respecto a las variables estudiadas, en ningún caso se alcanza el valor más alto establecido, lo anterior se corrobora con la dispersión en las respuestas. Fuente: Información estadística obtenida de la encuesta previamente determinada por Quijano et al (2017).

Los valores del instrumento oscilan de 1 a 4 y en el caso de la variable cultura organizacional la media más alta es 3 y corresponde a la dimensión “Confianza” y la menor 2.81 y pertenece a “Comunicación abierta”, lo que señala que en estas empresas las decisiones estratégicas no son rápidamente transmitidas al personal de la organización y que los conflictos no se comentan de manera abierta, aunque han logrado un alto nivel de interacción “cara a cara” con los colaboradores y las ideas de los empleados son escuchadas, bajo un clima de confianza y apertura, Tabla 4.

Tabla 4: 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

Fuente: Información estadística obtenida de la encuesta, previamente determinada por Quijano et al (2017).

En la variable liderazgo, la media más baja la obtuvo la dimensión “resolución de problemas” y la más elevada la denominada “transformacional”, lo que indica que los seguidores comprenden el sistema de poder en la organización, se promueven los procesos de negociación con el equipo de trabajo y están de acuerdo con el esquema de recompensas que proporciona la empresa, Tabla 5.

Tabla 5: Estadística Descriptiva Relativa a la Dimensión Resolución de Problemas

Reactivo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación Estándar
82. El líder formal sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios.	1	4	2.65	1.112
83. El líder formal evita tomar decisiones.	1	4	2.09	1.203

Para evaluar si los factores sociodemográficos y empresariales inciden en las variables se determinó la prueba T de Student para pruebas independientes (género y estado civil), y la ANOVA para determinar las diferencias de mayor relevancia entre varianzas de los valores agrupados en rangos; en ambos procedimientos no se identificaron diferencias estadísticas. Con los valores cuantitativos obtenidos del instrumento se diseñaron índices que faciliten interpretar la percepción que tiene el cuerpo gerencial respecto a la cultura organizacional y el estilo de liderazgo ejercido; se denominaron Índice de Cultura Organizacional (ICO) e Índice de Liderazgo (IL) los cuales se determinaron al expresar en porcentaje el cociente de la división de los puntajes individuales de cada empresa entre el valor máximo que pudieran obtener de acuerdo al número de reactivos del instrumento. Un mayor valor de ICO e IL, significa que el gerente tiene una mejor perspectiva de la cultura desarrollada por la empresa y el estilo ejercido de liderazgo, (Tabla 6).

Tabla 6: Índice de Cultura Organizacional (ICO) e Índice de Liderazgo (IL)

Empresa	Índice de Cultura Organizacional			Índice de Liderazgo		
	Puntaje Por Empresa	Puntaje Máximo	ICO (%)	Puntaje Por Empresa	Puntaje Máximo	IL (%)
1	64	108	59.26	22	44	50.00
2	60	108	55.56	20	44	45.45
3	68	108	62.96	31	44	70.45
4	95	108	87.96	41	44	93.18
5	106	108	98.15	41	44	93.18
6	95	108	87.96	38	44	86.36
7	82	108	75.93	31	44	70.45
8	108	108	100.00	40	44	90.91
9	102	108	94.44	36	44	81.82
10	81	108	75.00	31	44	70.45
11	103	108	95.37	42	44	95.45
12	64	108	59.26	22	44	50.00
13	75	108	69.44	28	44	63.64
14	77	108	71.30	26	44	59.09
15	77	108	71.30	26	44	59.09
16	80	108	74.07	30	44	68.18
17	76	108	70.37	32	44	72.73
18	80	108	74.07	27	44	61.36
19	67	108	62.04	24	44	54.55
20	67	108	62.04	24	44	54.55
21	35	108	32.41	11	44	25.00
22	73	108	67.59	31	44	70.45
23	73	108	67.59	31	44	70.45

ICO= Índice de cultura organizacional = $\text{Puntaje} / \text{Puntaje máximo} \times 100$. El resultado puede interpretarse como la percepción que tiene el gerente respecto a la cultura como ventaja competitiva. IL= Índice de liderazgo = $\text{Puntaje} / \text{Puntaje máximo} \times 100$. El resultado obtenido para cada empresa es la percepción que tiene el gerente respecto a los resultados de las acciones realizadas por el líder en la empresa. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados de la Tabla 6, el promedio del ICO es de 72.7%, por lo tanto, debe reforzarse las redes formales de comunicación y valorar el comportamiento responsable y la disposición hacia el aprendizaje de los colaboradores para fortalecer el trabajo en equipo. Respecto al IL (67.68%), éste refleja la necesidad de compartir de manera formal la misión y visión para el logro de los objetivos empresariales de largo plazo. Los resultados de la Tabla 6, se compararon para estudiar la relación entre la percepción que tienen los gerentes respecto a la cultura organizacional y el liderazgo y valorar si existe correlación entre las variables, mediante el análisis de regresión lineal se determinó el coeficiente de Pearson (1) y el coeficiente de determinación (2), que se obtuvo al elevar al cuadrado el valor previamente obtenido del coeficiente de Pearson. (Lind, Marchal y Wathen, 2012). En donde: N= Población, X= Valores obtenidos del ICO en cada empresa, Y= Valores obtenidos del IL en cada organización.

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \tag{1}$$

Sustituyendo:

$$\begin{aligned} N &= 23 \\ \sum X &= 1674.1 \\ \sum Y &= 1556.8 \\ \sum XY &= 119039.5 \end{aligned}$$

$$r = \frac{23(119039.5) - (1674.1)(1556.8)}{\sqrt{[23(127385.5 - (1674.1)^2)][23(112087.6 - (1556.8)^2]}}$$

$$r = 0.9393$$

$$r^2 = \frac{b_0\sum Y + b_1\sum XY - n\bar{Y}^2}{\sum Y^2 - n\bar{Y}^2} \tag{2}$$

$$\begin{aligned} r^2 &= (0.9393)^2 \\ r^2 &= 0.8824 = 88.24\% \end{aligned}$$

La correlación de los valores obtenidos para las dos variables se presenta en la Tabla 8, la cual es elevada al ubicarse en un rango de 0.75 y 1.0

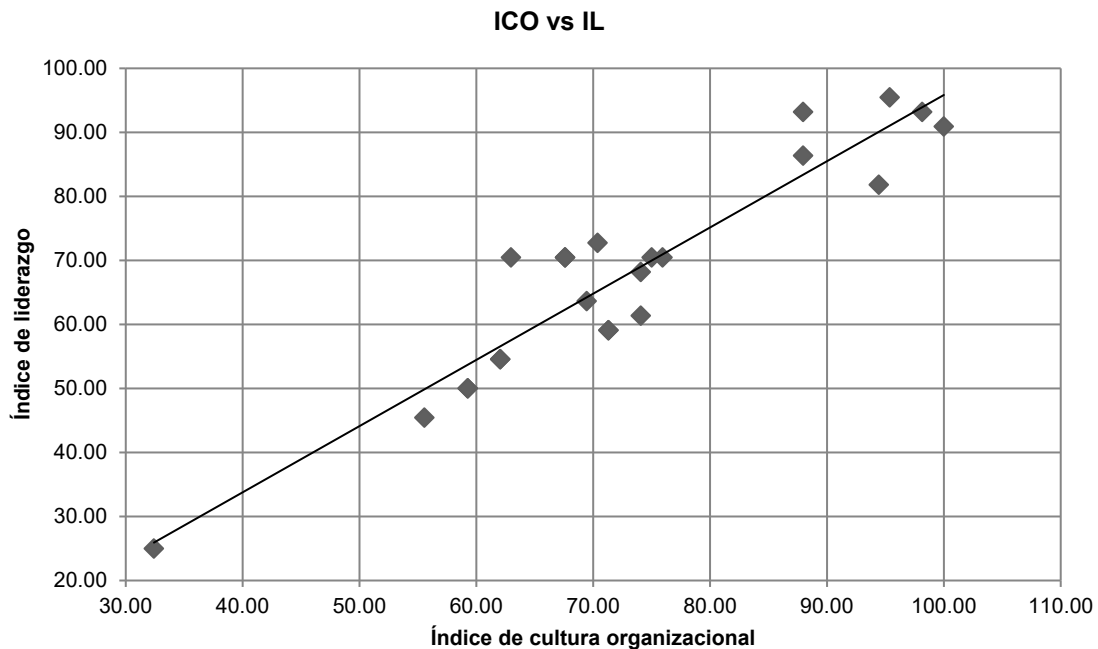
Tabla 7: Matriz de Correlación de las Variables

Variable	Índice de Cultura Organizacional	Índice de Liderazgo
Índice de Cultura Organizacional	1	
Índice de Liderazgo	0.9393	1

La matriz confirma la relación positiva entre las variables la cual se considera elevada.

La correlación entre los valores obtenidos para cada índice se observa en la Figura 1.

Figura 1: Diagrama de Dispersión Entre los Índices de Cultura Organizacional y Liderazgo



Se asume que si existe relación importante entre las variables ya que la mayoría de los valores no son dispersos y el resultado se ubica entre 0.75 y 1.0. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Al contrastar los resultados de las investigaciones consideradas en la revisión de la literatura con los obtenidos en este estudio, puede señalarse la importancia de divulgar los elementos de la planeación estratégica de las organizaciones participantes y que los colaboradores conozcan su misión, visión, valores y objetivos como parte integrante de la cultura organizacional y lograr la diferenciación de sus servicios tal como propone Esparza y García (2011); de igual forma debe definirse claramente las estructuras de los procesos y los esquemas de recompensa que fomenten el compromiso y los valores entre los colaboradores para contar con un recurso humano permanentemente motivado, tal como lo plantean Pérez (2003) y Gálvez (2011). Entre los resultados analizados resalta la confianza como la dimensión mejor percibida por los colaboradores en la cultura organizacional, lo que señala que en las empresas existe un ambiente de apertura con seguridad en el empleo, lo que minimiza la existencia de incertidumbre entre el personal, cuyas ideas son escuchadas favoreciendo el trabajo en equipo y coincide con lo estudiado por Goncalvez, Goncalvez y Narloch (2006).

Respecto al liderazgo identificado en las unidades de análisis el tipo transformacional es el que prevalece entre las organizaciones participantes, donde el líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con los equipos de trabajo, lo cual permite orientar la creatividad en los miembros de la entidad y coincide con lo señalado por Turbay (2013). Resalta que los valores más bajos se asignaron a la forma en que el líder resuelve los problemas, situación que puede afectar el logro de las metas, ya que el mercado requiere de organizaciones cambiantes como señala Estrada (2006), donde se requiere un líder con cualidades, habilidades y actitudes que faciliten la solución de conflictos. Considerando los objetivos del estudio, es posible señalar que las empresas participantes deben fortalecer la comunicación abierta como elemento fundamental de la cultura organizacional, para que los empleados puedan dirigirse con mayor facilidad hacia los mandos superiores y que las decisiones fundamentales operativas y administrativas sean

transmitidas oportunamente, para que la estructura organizacional sea claramente identificada por todos los integrantes de la empresa, lo anterior se refuerza con el valor promedio no mayor al 75% determinado a través del índice de cultura organizacional

Entre la población participante no se tiene implementado mecanismos documentados para el desarrollo y divulgación de la cultura empresarial, lo cual puede originarse de la necesidad de diseñar estructuras claras desde los puestos de trabajo y línea de mando, hasta el reconocimiento de las tareas de acuerdo al puesto asignado. De acuerdo al último objetivo, el estilo de liderazgo presente en los hoteles es el transformacional, aunque el responsable de guiar a estas empresas al logro de objetivos de largo plazo deberá intervenir con oportunidad en la solución de problemas, y tomar decisiones cuyos resultados eleven la percepción positiva de su gestión en favor de las metas empresariales lo que se ratificó con el índice de liderazgo. La principal limitante de la investigación es su corte cuantitativo y el número de empresas participantes, por lo tanto, futuras líneas de investigación en otras regiones del país con mayor población, permitirían contrastar los resultados en las variables consideradas en el presente estudio incluso desde un enfoque cualitativo.

REFERENCIAS

- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 22 pp. 1140-1159.
- Contreras F. y Barbosa D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*. 39 mayo-agosto pp. 152-164.
- Contreras F. y Juárez F. (2013). Efecto del capital psicológico sobre las prácticas de liderazgo en pymes colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*. 18, 62 abril-junio pp. 247-264.
- Díaz, J., Medina, J. y de la Garza M. (2011). El liderazgo en las empresas para la obtención de ventaja competitiva en pymes turísticas del sur de Tamaulipas. Memorias de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Recuperado de www.riico.net.
- 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 enero-junio pp. 295-311.
- Estrada S. (2006). Modelo de liderazgo en organizaciones cambiantes. *Scientia Et Technica*. XII, 32 diciembre pp. 295-300.
- Gálvez, E. (2011). Cultura intraempresarial e innovación: un estudio empírico en las mipymes turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*. 27, 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
- 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
- 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

González, C., Zizaldra, 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 julio pp. 80-97.

Haven-Tang, C. y Jones, E. (2012). Local leadership for rural tourism development: a case study of adventa, monmouthshire, UK. *Tourism Management Perspectives*. 4, pp. 28-35.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México

Kerlinger, F.N. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.

Kyriakidou, O., Gore, J. (2005). Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*. 12 (3), pp. 192-206.

Lind D., Marchal W. y Wathen S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc. Graw Hill.

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.

Ortiz, 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.

Ortiz, J., Daza, A. y Labarcés, C. (2014). La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2013-2013. *Clio América. Vol. 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*. 47 enero-abril 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.

Quijano R., Arguelles L. Fajardo M. (2017). Cultura organizacional en mipymes turísticas de Campeche, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas* 10, 4 pp. 91-101.

Ríos M., Téllez M y Ferrer J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes. *Contaduría y Administración*. 23 mayo-agosto pp. 103-125.

Secretaría de Economía (2016). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Recuperado de www.siem.gob.mx

Secretaría de Turismo (2019). Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica de Turismo. Recuperado de www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ResultadosITET.aspx

Semenovich, O. (2014). Small and medium-size enterprise leadership in sustainable development, a case study of the tourism industry in Jamaica. *UWSpace*. <http://hdl.handle.net/10012/8572>

Tarore, J. (2016). The effects of organizational culture, learning organization, empowerment, and organizational commitment on the performance of SMEs (A case study of SMEs in the Regency of South

Minahasa). *IOSR Journal of Business and Management*. Vol 8. Ver. II pp. 59-64.

Turbay M. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*. 30, 1 enero-abril pp. vii-ix

Velázquez, G. (2005). Liderazgo empático, un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. *Revista del Centro de Investigación*. 6, 23 enero-junio pp. 81-100

Zayas, M. (2011). El desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*. 4,11 diciembre pp. 1-11

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.

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.

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Administración por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco

Norma Aguilar Morales es Doctora en Administración por la Universidad Anahuac Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco