

CULTURA ORGANIZACIONAL Y CRITERIOS DE ÉXITO EN EL SECTOR HOTELERO DE LOS MOCHIS, SINALOA

ORGANIZATIONAL CULTURE AND CRITERIA FOR SUCCESS IN THE HOTEL SECTOR OF LOS MOCHIS, SINALOA

Karla Judith **Moreno-Rentería**¹ e Iván Noel **Álvarez-Sánchez**²

Resumen

En el dinámico sector hotelero, la cultura organizacional desempeña un papel importante en la determinación del éxito empresarial. Esta investigación examina cómo los valores compartidos, las normas y las prácticas dentro de un hotel influyen directamente en su capacidad para alcanzar y mantener el éxito. Se analizan diversos aspectos de la cultura organizacional, como la cohesión del equipo, la adaptabilidad a cambios del mercado y la orientación hacia el cliente, que son fundamentales para la satisfacción y fidelización de los huéspedes. Los criterios de éxito en este contexto destacan la importancia de una gestión eficaz de los recursos humanos y la capacidad para ofrecer experiencias memorables. Además, se investigan

estrategias para fomentar una cultura organizacional que respalde estos criterios, tales como el liderazgo y la promoción de la diversidad y la inclusión en el entorno laboral. Las implicaciones prácticas derivadas de estos hallazgos para los gerentes y líderes del sector hotelero, ofreciendo recomendaciones para fortalecer la cultura organizacional como un activo estratégico clave. Esta investigación, de tipo multicaso, tiene como objetivo analizar dos empresas hoteleras de la ciudad de Los Mochis, Sinaloa, en relación con el tipo de cultura organizacional en los criterios de éxito dentro del sector, se utilizó el instrumento OCAI. Los resultados indican que la cultura predominante en ambos hoteles es de tipo " mercado y clan", mientras que los criterios

¹ Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Occidente. E-mail: karla.moreno@uadeo.mx, <https://orcid.org/0000-0001-5584-0638>

² Profesor investigador de la Universidad Autónoma Indígena de México. E-mail: ivanalvarezsanchez@uais.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-8819-5310>

Recibido: 23 de julio de 2024. Aceptado: 17 de septiembre de 2024.

Publicado como ARTÍCULO CIENTÍFICO en Ra Ximhai 20(4): 145-158.

doi.org/10.35197/rx.20.04.2024.07.km

de éxito integran elementos de culturas "clan y jerárquica". En conclusión, el estudio subraya que el éxito en el sector hotelero está estrechamente relacionado con la capacidad de las organizaciones para desarrollar y mantener una cultura organizacional que esté alineada con sus objetivos estratégicos.

Palabras claves: cultura organizacional, criterio de éxito, sector hotelero, OCAI.

Abstract

In the dynamic hospitality industry, organizational culture plays an important role in determining business success. This research examines how shared values, norms and practices within a hotel directly influence its ability to achieve and maintain success. Various aspects of organizational culture are analyzed, such as team cohesion, adaptability to market changes and customer orientation, which are fundamental for guest satisfaction and loyalty. Success criteria in this context highlight the importance of effective human resource management and the ability to

deliver memorable experiences. Additionally, strategies are investigated to foster an organizational culture that supports these criteria, such as leadership and promoting diversity and inclusion in the work environment. The practical implications derived from these findings for managers and leaders in the hospitality sector, offering recommendations to strengthen organizational culture as a key strategic asset. This multi-case research aims to analyze two hotel companies in the city of Los Mochis, Sinaloa, in relation to the type of organizational culture in the success criteria within the sector, the OCAI instrument was used. The results indicate that the predominant culture in both hotels is "market and clan" type, while the success criteria integrate elements of "clan and hierarchical" cultures. In conclusion, the study highlights that success in the hospitality sector is closely related to the ability of organizations to develop and maintain an organizational culture that is aligned with their strategic objectives.

Keywords: organizational culture, success criterion, hotel sector, OCAI.

INTRODUCCIÓN

En el complejo y competitivo mundo del sector hotelero, la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en la definición y el mantenimiento del éxito empresarial a largo plazo. Esta cultura se entiende como el conjunto de valores y normas que una persona tiene al relacionarse con otros individuos, en atención de una serie de beneficios, compromisos y funciones que una institución dada ofrece a sus empleados para que se ciñan a ese marco y desde ese contexto realicen un buen desempeño (Ventura & Lamus, 2020, p. 134). En el contexto hotelero, la cultura no solo define el ambiente de trabajo y las relaciones internas, sino que también influye en la experiencia ofrecida a los clientes.

La cultura organizacional representa todos los valores, creencias, hábitos, actitudes, tradiciones y experiencias que se comparten con los empleados que integran a la organización, sin dejar de considerar que estos

comparten por otro lado, el cumplimiento de reglas, normas y procedimientos (Barón Ballesteros, 2024, p.1544).

En el sector hotelero, la cultura organizacional se refleja en la manera en que el personal interactúa con los huéspedes, aborda la resolución de problemas y se adapta a las expectativas cambiantes de los clientes y las condiciones del mercado. Una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa no solo mejora la cohesión interna y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye directamente a la satisfacción del cliente y, en última instancia, a la rentabilidad del hotel.

El estudio actual investiga la influencia de la cultura organizacional en los criterios específicos de éxito en el sector hotelero. Entre estos criterios se incluyen la capacidad de innovación continua, la gestión efectiva del talento humano y la provisión de experiencias únicas y memorables que permitan a un hotel destacarse en un mercado saturado. Además, se exploran las estrategias y prácticas recomendadas para fortalecer y mantener una cultura organizacional positiva y orientada al éxito en este entorno competitivo.

En este sentido, la investigación se enfoca en analizar dos empresas hoteleras ubicadas en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa. La evaluación de la cultura organizacional y los criterios de éxito en estas empresas se realiza mediante la aplicación del instrumento OCAI, con el fin de demostrar cómo se manifiestan estos aspectos en el contexto del sector.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En este estudio de investigación multicaso, basado en el enfoque de Yin (1994, 2014, citado en Román Smida, 2017), se utilizó un diseño cuantitativo y correlacional que integra métodos descriptivos. Se aplicó el instrumento del modelo cultural *Organizational Assessment Instrument* (OCAI) para explorar la relación entre liderazgo, cultura organizacional y criterios de éxito en las organizaciones del sector hotelero.

El estudio se llevó a cabo en dos hoteles en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa: un hotel familiar con categoría de cinco estrellas (Hotel A) y un hotel de cadena internacional de tres estrellas (Hotel B). Esta selección permitió recolectar datos sobre la cultura organizacional, el tipo de cultura predominante y los criterios de éxito en diferentes contextos dentro del sector hotelero.

La recolección de datos se efectuó en el hotel de cinco estrellas (Hotel A): a diez personas entre los cuales se encuentran: gerente general, gerente de recursos humanos, jefe de contabilidad, encargada del departamento de costos, gerente de reservaciones y ventas, jefe de recepción, gerente de alimentos y bebidas, jefe de ama de llaves, jefe de mantenimiento, jefe de seguridad. En el hotel de tres estrellas (Hotel B): ocho personas como son: gerente general, asistente de gerente, auxiliar administrativo, ejecutivo de ventas, auxiliar de alimentos y bebidas, recepción, ama de llaves y mantenimiento.

Cultura, tipo de cultura y criterios de éxito en las organizaciones hotelero

Según Davis y Newstrom (2005, como se cita en Alvares, 2020), “La cultura se reconoce más fácilmente cuando sus elementos se integran de manera general y son compatibles entre sí, es decir, encajan como piezas de un rompecabezas”. Eso es lo que tiene que lograr un empleador que todos sus empleados encajen se sientan cómodos, se entiendan el uno al otro para que aquel trabajo de resultados visibles y positivos (p.72).

La cultura se define como el conjunto de valores, creencias, comportamientos y normas compartidos por los miembros de un grupo o sociedad. Estos elementos culturales son transmitidos de generación en generación y moldean la forma en que los individuos interpretan y responden a su entorno. Según la definición proporcionada por Tylor (2020), "la cultura es ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos y cualquier otra capacidad y hábito adquirido por el hombre como miembro de la sociedad" (p. 25). Esta definición destaca la cultura como un sistema integrado que moldea y guía el comportamiento humano dentro de un contexto social específico.

La cultura en el marco de referencia que guía en el comportamiento, las decisiones y las interacciones dentro de una organización, por lo cual la cultura organizacional se encuentra estrechamente relacionada ya que refleja los valores, normas y creencias, motivación y compromiso con los colaboradores.

Para Schein (1990), la cultura organizacional "proporciona el contexto dentro del cual las políticas, los procedimientos, las estructuras y los sistemas operan y se interrelacionan entre sí" (p. 11).

Para Yukl (2021), la cultura organizacional se define como "un conjunto de normas y valores compartidos que guían el comportamiento de las

personas dentro de una organización" (p. 123). Los líderes desempeñan un papel fundamental en la formación y mantenimiento de esta cultura a través de sus acciones, decisiones y comunicación (Schein E. H., 2017).

La cultura organizacional viene a ser el conjunto de valores, conductas, creencias, políticas y normas compartidas, aceptadas y practicadas por todos los miembros de una organización, que garantice primordialmente, no solo buenas relaciones entre ellos, sino que haga posible que el lugar donde se labora sea de lo más agradable para todos los empleados (Espino & González, 2024, p.120).

Según Moreno y Álvarez (2020), el modelo Competing Values Framework de Cameron & Quinn (2006) presenta características que facilitan el diagnóstico y la caracterización de la cultura organizacional dominante. Este modelo permite analizar su relación con el desempeño de la organización. El modelo define cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones, la primera dimensión es de estabilidad contra flexibilidad (clan y adhocracia), la segunda dimensión plantea dos valores (mercado y de jerarquía) contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna o una orientación externa, a continuación, se describe cada una de ellas:

1. La cultura de clan. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí como una familia. Los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y unidad. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.
2. La cultura de adhocracia. Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y asumen riesgos. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

3. La cultura de mercado. Es una organización orientada a resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas. Los líderes son directivos exigentes, productores y competitivos. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual permea el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.
4. La cultura de jerarquía. La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas qué hacer. Los líderes se precian de ser buenos coordinadores y organizadores en donde las reglas y las políticas juegan un papel importante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. (p.129-130)

La cultura organizacional desempeña un papel importante en los criterios de éxito de las organizaciones, influyendo en diversos aspectos como la innovación, la satisfacción de los empleados y el rendimiento organizacional (Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2017). Según Cameron y Quinn (2011), las organizaciones con una cultura que fomente la adaptabilidad y el enfoque en el cliente tienden a ser más resilientes ante los cambios del mercado y más capaces de aprovechar oportunidades emergentes. Por otro lado, Schein (2017) argumenta que una cultura organizacional fuerte y coherente puede servir como un activo estratégico al alinear comportamientos y decisiones con los objetivos estratégicos de la empresa, facilitando así la consecución de metas a largo plazo.

De acuerdo a los criterios de éxito en las organizaciones pueden ser evaluados a través de múltiples dimensiones que incluyen el rendimiento financiero, la satisfacción del cliente, la innovación y la adaptabilidad organizacional (Daft, 2021; Robbins & Judge, 2019). Daft (2021) destaca la importancia de un liderazgo efectivo y una gestión estratégica para alcanzar metas financieras sólidas y mantener la competitividad en el mercado. Por otro lado, Robbins & Judge (2019) sugieren que la satisfacción del cliente y la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios en el entorno son indicadores clave de éxito organizacional, reflejando la capacidad de la organización para responder eficazmente a las demandas del mercado.

Según Espino y González (2024) “la clave del éxito empresarial reside, entre otras cosas, en el reconocimiento de la empresa a los esfuerzos de los trabajadores, por ser ellos la base de la empresa; cuando se alcanza a percibir

esto, se comprende mejor cuánto de ello depende el rendimiento laboral, la habilidad, experiencia y la actuación del trabajador ante las diferentes situaciones que se le van presentando. Por eso que la creación de un ambiente laboral de bienestar, de mucha confianza y donde las dudas o inquietudes sean zanjadas, es sumamente importante, ya que, si los trabajadores se sienten cómodos en el clima laboral que se ha creado, así mismo crecerá la motivación para una colaboración más efectiva entre todos ellos” (p.121).

De igual importancia, el éxito en las organizaciones puede definirse como "el logro sistemático de los objetivos y metas establecidos por la empresa, que refleja su capacidad para adaptarse al entorno competitivo y aprovechar las oportunidades de mercado" (Hitt et al., 2017, p.9).

Mismo, para (Gamboa Suárez & Jiménez Rodríguez, 2016) el fundamento esencial hacia el éxito en los negocios u organizaciones, está constituido por sustentar una fuerte cultura de trabajo, tal como lo expone Rohman (2014), en tal sentido la organización moderna deberá proveer recursos para dicha inversión, en la cual incorpore valores colectivos, aliente la satisfacción en el trabajo y promueva espacios de amplia espiritualidad laboral. Esto implica rodearse de personal idóneo, capacitado y con elevados estándares sociales. Pero, también la organización debe incentivar el acceso y promover su cultura hacia el logro social de sus metas (p.131).

Así mismo Vargas et al. (2021, como se cita en Zambrano et al., 2024) manifiesta que el éxito de las organizaciones basadas en conocimientos se sustenta en las bases que genera una buena CO positiva, por lo que se hace importante el análisis de los comportamientos de los individuos ante los procesos evolutivos a los que se enfrentan las empresas (p.91).

El éxito es la integración de una cultura sólida y la colaboración con los colaboradores para cumplir con las metas y objetivos de las organizaciones, además del esfuerzo, dedicación y responsabilidad hacia el éxito.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la investigación comparativa realizada entre el Hotel “A” & Hotel “B” utilizando el instrumento OCAI, se identificaron las características culturales y criterios de éxito en las organizaciones del sector hotelero en la ciudad de Los Mochis, Sinaloa.

Para el Hotel “A”, se diseñó una muestra que abarcó diez departamentos, mientras que en el Hotel “B” se incluyeron ocho áreas. En ambas

organizaciones se estudió el tipo de cultura organizacional y los criterios de éxito para evaluar cómo se alinean con los objetivos y valores establecidos por el modelo OCAI.

A continuación, se presenta los resultados comparativos de los perfiles culturales organizacionales del Hotel “A” & Hotel “B” como se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Perfiles culturales organizacionales

		Informe							
Hotel		A	AP	B	BP	C	CP	D	DP
A	Media	163.4000	171.4000	134.8000	143.4000	150.2000	146.1000	160.6000	143.1000
	N	10	10	10	10	10	10	10	10
	Desv. Desviación	50.84880	40.42332	19.84271	18.19768	21.08607	26.30779	40.81993	26.34999
B	Media	246.8750	251.2500	126.2500	130.0000	101.8750	102.5000	123.7500	118.7500
	N	8	8	8	8	8	8	8	8
	Desv. Desviación	41.48472	44.78121	19.03943	17.72811	34.84020	42.25771	16.42081	13.56203
Total	Media	200.5000	206.8889	131.0000	137.4444	128.7222	126.7222	144.2222	132.2778
	N	18	18	18	18	18	18	18	18
	Desv. Desviación	62.44362	57.94611	19.41194	18.75295	36.68435	39.98353	36.71761	24.46079

Nota: La tabla presenta los perfiles culturales organizacionales del sector hotelero. Adaptado por Análisis de resultando en Spss ver 2020.

En la tabla 1 prevalece la cultura tipo clan (A) y (AP) que desempeña el hotel “A” & hotel “B” refiere que son organizaciones amistosas para trabajar donde las personas comparten mucho entre sí como una familia. De esta manera los líderes de la organización se consideran mentores y figuras paternas, la organización es unida por la lealtad o la tradición, se asemeja a la definición de Cameron & Quinn (2006), donde las organizaciones son espacios armoniosos para trabajar en equipo.

El análisis de la prueba U de Mann-Whitney mostró diferencias estadísticamente significativas entre los puntajes reportados del hotel “A” y “B” para los factores A con un valor de $P=.003$ y AP con un valor $P=.003$, C con un valor de $P=.008$ y CP con un valor de $P=.036$, D con un valor de $P=.021$ y DP con un valor de $P=.040$, encontrándose por debajo del valor $\alpha=.05$. Para el factor B y BP no se encontraron diferencias estadísticamente significativas obteniéndose valores de $P=.448$ y $P=.243$ respectivamente, que se encuentran por encima del nivel de significancia establecido, es decir que en ambos hoteles el tipo de cultura es relativamente igual (tabla 2).

Tabla 2. Análisis prueba U de Mann-Whitnery

	Estadísticos de prueba ^a							
	A	AP	B	BP	C	CP	D	DP
U de Mann-Whitney	7.00 0	7.00 0	31.5 00	27.0 00	10.0 00	16.5 00	14.0 00	17.0 00
W de Wilcoxon	62.0 00	62.0 00	67.5 00	63.0 00	46.0 00	52.5 00	50.0 00	53.0 00
Z	- 2.93 7	- 2.93 7	- .759	- 1.16 7	- 2.66 8	- 2.09 3	- 2.31 4	- 2.05 9
Sig. asintótica(bilateral)	.003	.003	.448	.243	.008	.036	.021	.040
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	.002 b	.002 b	.460 b	.274 b	.006 b	.034 b	.021 b	.043 ^b
a. Variable de agrupación: Hotel								
b. No corregido para empates.								

Nota: En la tabla muestra el análisis de prueba U de Mann-Whitnery.

A continuación, se presenta los resultados comparativos de los perfiles de tipo de culturales en criterios de éxito en las organizaciones del Hotel “A” & Hotel “B”, como se puede observar en la figura 1 y tabla 3:

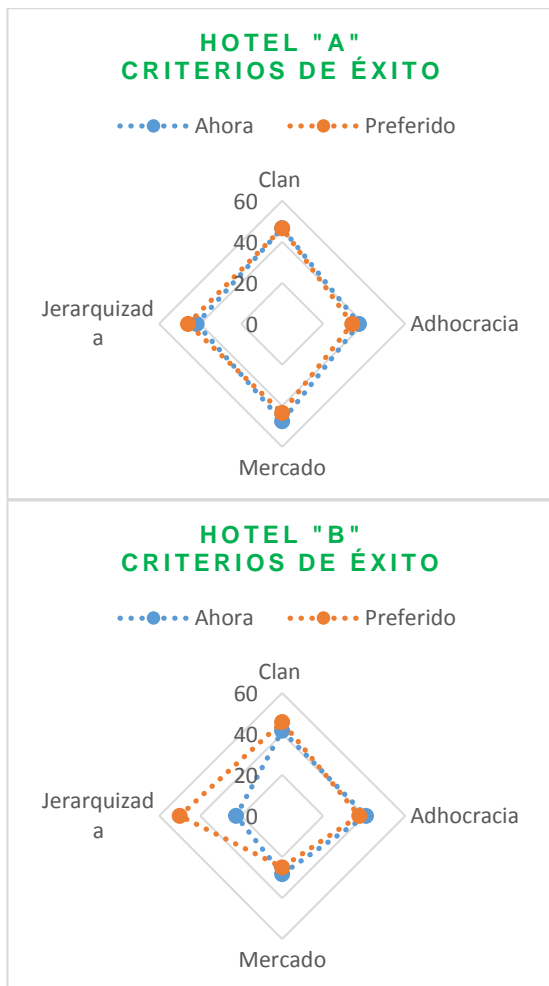


Figura 1. Criterios de Éxito hotel “A” & hotel “B”.

Nota: El gráfico representa el tipo de cultura en criterio de éxito en las organizaciones del sector hotelero.

Tabla 3. OCAI Criterios de Éxito Hotel “A” & Hotel “B”

	Hotel A			
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	46.66	37.5	47.5	41.66
Preferido	46.66	34.16	43.33	45.83

	Hotel B			
	Clan	Adhocracia	Mercado	Jerarquizada
Ahora	41.66	40.83	28.33	22.5
Preferido	45.83	37.5	25	50

Nota: Esta tabla muestra el tipo de cultura en criterio de éxito en las organizaciones del sector hotelero.

En la (figura 1 y tabla 3) la variante de criterios de éxito en el Hotel “A” señaló una cultura de mercado actual de 47.5 indicando el éxito de la organización en preocupación cotidiana al que define en términos de participación de mercado dicha organización que sus miembros están en un ambiente donde permea el control de trabajo y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización, en cuanto al dominio preferido se encuentra una cultura clan de 46.66 deseando éxito institucional en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas, además de premiar el trabajo en equipo y participación.

El Hotel “B” reportó una organización de cultura clan actual de 41.66 reflejando el éxito institucional y la satisfacción al cliente. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso, mientras que el dominio preferido mostro una cultura jerarquizada de 50 lo que significa que la preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control.

En este sentido ambos hoteles la cultura organizacional como menciona Yukl (2021), el conjunto de normas y valores compartidos que guían el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones. Asimismo, el liderazgo es importante como describe Schein (2017) el líderes desempeñan un papel fundamental en la formación y mantenimiento de esta cultura a través de sus acciones, decisiones y comunicación. Para otros autores (Hughes et al., 2020) la clave del liderazgo es la capacidad de inspirar confianza, tomar decisiones estratégicas, comunicarse efectivamente y adaptarse a diversas situaciones.

En este sentido, para Espino & González (2024) la cultura organizacional es el conjunto de valres, conductas, creencias, políticas y normas compartidas, aceptadas y practicadas por todos los miembros de una organización, que garantice primordialmente, no solo buenas relaciones entre ellos sino que haga posible que el lugar donde se labora sea de lo más agradable para todos los empleados.

Es por ello, que la cultura organizacional en el sector hotelero debe promover el entorno del trabajo en los colaboradores y motivarlos, para satisfacer y valorar el trabajo significativo con el compromiso en la organización.

CONCLUSIONES

El compromiso y la responsabilidad de las organizaciones hoteleras hacia sus colaboradores se reflejan en la implementación de estrategias dentro de la cultura organizacional. Este compromiso que es fundamental, para las empresas que han mantenido valores, usos y costumbres en su identidad. El desempeño en las organizaciones debe aplicar y cumplir con normas, políticas y estrategias para reforzar los elementos de la cultura.

La investigación de los hoteles “A” y “B” son muy significativa y se observa que ambas entidades son reconocidas por su trayectoria en el sector turístico y su compromiso con el desarrollo social, así como con la prestación de servicios a la sociedad mexicana y extranjera. La investigación revela que la cultura organizacional predominante significativo en “mercado y clan”, donde el tipo de cultura de mercado se caracteriza en los colaboradores un ambiente de preocupación cotidiana, control de trabajo. Por otro lado, el tipo de cultura clan se prevalece a satisfacer al cliente y consideración de las personas, premia al equipo de trabajo.

A pesar de estas características predominantes de criterio de éxito en ambos hoteles, se observa un deseo de evolucionar hacia una cultura “clan y jerarquizada” donde tenga una cultura clan donde se prevalezca a satisfacer al cliente y consideración de las personas, premia al equipo de trabajo y por último el tipo de jerarquizada se describe la preocupación de la dirección en la estabilidad y el funcionamiento eficaz de la organización con los altos niveles de control.

El liderazgo desempeña un papel importante en este contexto, ya que actúa como el guía que impulsa los valores, principios, roles, responsabilidades y compromisos dentro de la organización. Un liderazgo efectivo es fomentar un ambiente laboral positivo, dinámico, y productivo, así desarrollar el éxito en las organizaciones.

En conclusión, la cultura organizacional en el sector hotelero es un factor clave para alcanzar el éxito empresarial. Una cultura sólida y bien alineada con los objetivos estratégicos no solo promueve la satisfacción del personal y de los clientes, sino que también facilita la rentabilidad competitiva y eficiente. La implementación de una cultura organización robusta y el

liderazgo eficaz son fundamentales para lograr el éxito a largo plazo de las organizaciones hoteleras.

LITERATURA CITADA

- Alvari Calva, J. (2020). Cultura organizacional y su importancia dentro de la formación en turismo. *Formación docente -revista iberoamericana de educación*, 3(2), 69-81. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/ie.v3i2.40>
- Barón Ballesteros, R. (2024). Cultura Organizacional: Una Reflexión Teórica Hacia la Construcción de Organizaciones Inteligentes. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 1537-1563. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10585
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. (Jossey-Bass, Ed.) United States of America.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed. ed.). Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2021). *Management* (14th ed. ed.). Cengage Learning.
- Espino Castillo, D., & González Pinilla, 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>
- Gamboa Suárez, R., & Jiménez Rodríguez, L. A. (2016). Gestion del éxito organizacional como estrategia de valor para minimizar la reluctancia en pymes. *Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables*, 123-142. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.8.1.1410>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. (1. edition, Ed.) Cengage Learning.
- Hughes , R. L., Ginnett , R. C., & Curphy , G. J. (2020). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (9 Edition ed.). McGraw-Hill Education.
- Moreno Rentería, K. J., & Álvarez Sánchez, I. N. (2020). Aplicación del Modelo Competing Values Framework para determinar el tipo de

- cultura organizacional en el sector hotelero. *RA XIMHAI*, 16(5), 125-140.
<https://doi.org/https://doi.org/doi.org/10.35197/rx.16.05.2020.07.km>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed. ed.). Pearson.
- Román Castillo, R. E., & Smida, A. (2017). Una reflexión ex post facto sobre la conducción de estudios multicaso para la construcción de teoría en ciencias de gestión. *Revista Innovar Journal*, 27(63), 129-144.
<https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62373>
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed. ed.). Jossey-Bass.
- Tylor, E. B. (2020). *Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/9781108789930>
- Ventura Rodrigues, L. C., & Lamus García, T. M. (2020). Estudio documental sobre cultura organizacional para la institución escolar, desde un enfoque interpretativo. *Revista científica*, 6(1), 129-151.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1350>
- Yukl, G. A. (2021). *Leadership in organizations* (10 Edition ed.). Pearson.
- Zambrano Cedeño, M. F., Zambrano Guadamud, V. K., & Zambrano Farias, J. I. (2024). Cultura Organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento en el Consejo de Gobierno de Régimen Especial de Galápagos. *INNOVA Research Journal*, 9(1), 89-106.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2453>