

ELEMENTOS ESENCIALES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA; DOS ESTUDIOS DE CASO DE EMPRESAS HOTELERAS DE MAZATLÁN, SINALOA

ESSENTIAL ELEMENTS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE FOR THE FORMULATION OF THE COMPETITIVE STRATEGY; TWO CASE STUDIES OF HOTEL COMPANIES IN MAZATLÁN, SINALOA

Zenaida Zulema **Delgado-Peraza**¹; Juan Pedro **Ibarra-Michel**² y José Guadalupe **Soto-Karass**³

Resumen

Este trabajo se realizó con el objetivo de conocer los elementos esenciales de la cultura organizacional para la formulación de la estrategia competitiva, que predominan en los hoteles Royal Villas y Playa Mazatlán, ubicados en Mazatlán, Sinaloa, México. Para ello se eligió entre los tipos de investigación, el estudio de caso, con base en la elaboración de entrevistas semiestructuradas y la observación, como técnicas de obtención de información. El resultado refleja una tendencia de las empresas estudiadas hacia una cultura organizacional en la que prevalecen elementos de liderazgo, calidad y

mejora continua que les han permitido el cumplimiento de sus metas, no obstante, para su constante desarrollo requieren del establecimiento de planes estratégicos y operativos que definan la pertinente integración de objetivos, como marco de referencia para el cumplimiento de funciones que conlleven a la permanente cooperación, participación responsable y entusiasta de su personal, que por ende permita la satisfacción y la preferencia de los clientes por el servicio que estas empresas les otorgan, y consecuentemente, alcancen el nivel de rentabilidad deseado, de innovación,

¹ Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades, Unidad Regional Los Mochis, Universidad Autónoma de Occidente. Sinaloa, México.

² Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Unidad Regional Mazatlán, Universidad Autónoma de Occidente. Sinaloa, México.

³ Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Unidad Regional Los Mochis, Universidad Autónoma de Occidente. Sinaloa, México.

internacionalización y demás indicadores de consolidación empresarial del ramo turístico.

Palabras clave: cultura organizacional, estrategia competitiva y hotelería.

Abstract

This work was carried out with the objective of knowing the essential elements of the organizational culture for the formulation of the competitive strategy, which predominate in the Royal Villas and Playa Mazatlán hotels, located in Mazatlán, Sinaloa, Mexico. For this, the case study was chosen among the types of research, based on the preparation of semi-structured interviews and observation, as techniques for obtaining information. The result reflects a tendency of the companies studied towards an organizational culture in

which elements of leadership, quality and continuous improvement prevail that have allowed them to meet their goals, however, for their constant development they require the establishment of strategic and operational plans. that define the pertinent integration of objectives, as a reference framework for the fulfillment of functions that lead to permanent cooperation, responsible and enthusiastic participation of its personnel, which therefore allows the satisfaction and preference of the clients for the service that these companies grant them, and consequently, reach the desired level of profitability, innovation, internationalization and other indicators of business consolidation of the tourist branch.

Keywords: organizational culture, competitive strategy and hospitality.

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), en los últimos años, un factor primordial de la economía global ha sido la creciente influencia de las naciones emergentes como México, Tailandia, Brasil, China, Rusia, India, Vietnam, Indonesia, Sudáfrica, Turquía y Argentina. En este contexto es cada vez menos probable que la mentalidad administrativa tradicional logre la competitividad estratégica de una compañía. En la actualidad, los administradores deben adoptar un pensamiento distinto basado en la innovación, la flexibilidad, la velocidad y la integración, y los desafíos generados por condiciones que se modifican incesantemente. Es de suma importancia que en este proceso se consideren aspectos culturales en la toma de decisiones. Los directivos deben aprender a operar con efectividad en un mundo con gran cantidad de países caracterizados por mercados nuevos.

Explicación afín a la de Porter (2015), quien precisa que la estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria; su finalidad es lograr que la empresa alcance un lugar más rentable y sustentable, con base en las fuerzas que rigen la competencia en la industria. La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas al establecer la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño, como son la cultura cohesiva, las innovaciones o su adecuada implementación.

El estudio aquí presentado, aborda particularmente la cultura organizacional como elemento clave en la formulación de la estrategia competitiva, en empresas turísticas de México, de manera específica, en las de hotelería, dado que en el contexto nacional es incipiente el número de investigaciones que han ido a fondo en la explicación de fenómenos estudiados desde esta perspectiva, idea que orientó a la investigación hacia el cumplimiento del objetivo principal, el cual consistió en identificar los elementos esenciales de la cultura organizacional para la formulación de la estrategia competitiva en las empresas hoteleras de Mazatlán, Sinaloa, abordadas en el estudio: Hotel Royal Villas y Hotel Playa Mazatlán.

Es por ello que, la principal contribución de la investigación aquí presentada, consiste en el análisis profundo de la cultura organizacional y su influencia en la formulación de la estrategia competitiva, por el nivel de importancia que ésta última dimensión refleja en el desempeño de las empresas de hotelería objeto de estudio, al igual que en cualquier otro tipo de compañía que requiere fortalecer su capacidad para dar respuesta a las demandas del entorno.

Según la revisión extensa que se hizo de la literatura, los estudios de las dimensiones asociadas a la cultura organizacional y a la estrategia competitiva son escasos, especialmente en el sector turístico, tanto a nivel nacional como latinoamericano. Es así que, se desarrolló la presente investigación con la finalidad de generar un conocimiento que proporcione insumos de apoyo a la toma de decisiones estratégicas de este prominente ámbito empresarial.

Estas apreciaciones se encuentran enmarcadas en la aplicación del enfoque cualitativo que contribuyó a una comprensión más amplia del fenómeno de la cultura organizacional de las empresas hoteleras estudiadas, como elemento de influencia en la estrategia competitiva, al considerársele determinante en el desarrollo y en la permanencia de las organizaciones en el entorno contemporáneo de los negocios.

Se encontró idóneo el estudio de caso como estrategia de investigación para la obtención de elementos de construcción de una teoría más robusta y fundamentada en la temática planteada, esto, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas y la observación.

Por lo anterior y debido a las características de investigación social de este estudio, no se busca plantear generalizaciones, más bien, los resultados se limitan a indicar lo que teórica y empíricamente se ha logrado comprobar; estas manifestaciones pueden contribuir para que las organizaciones del sector estudiado diseñen y ejecuten sus planes y estrategias competitivas de una manera más adecuada.

El estudio se muestra en seis apartados, en el primero se aborda la inserción de la cultura organizacional en la estrategia competitiva, en el segundo se asocia la empresa hotelera con la importancia de integrar la estrategia competitiva, en el

tercero se identifican elementos esenciales de la cultura organizacional para la formulación de la estrategia competitiva, en el cuarto se presenta el diseño metodológico empleado para la investigación, en el quinto se muestran los resultados, así como la triangulación de los mismos con la teoría revisada y la información derivada de la aplicación de los distintos métodos e instrumentos, finalmente, el sexto apartado contempla las conclusiones y discusiones.

Inserción de la Cultura Organizacional en la Estrategia Competitiva

Durante las últimas décadas, el fenómeno de la globalización ha generado importantes cambios en el mundo, de manera especial en el ámbito económico. Consecuentemente, las organizaciones han sido fuertemente impactadas, por ello, quienes las administran buscan alternativas para adaptarlas a una acelerada dinámica.

Las constantes transformaciones económicas, culturales, sociales, tecnológicas, políticas, demográficas, entre otras, propician escenarios que conllevan a las organizaciones a enfrentarse a la incertidumbre y a nuevos desafíos, y con ello, a la necesidad de ser competitivas; las presiones por diseñar y aplicar estrategias de competitividad apropiadas se han intensificado debido a los retos que afrontan para permanecer en el mercado, desarrollarse y alcanzar el liderazgo, lo cual implica profundizar en los distintos elementos culturales relacionados con la formulación de la estrategia competitiva, su ejecución y su pertinente adecuación.

Al respecto, se han analizado posturas teóricas desde el ángulo de la cultura organizacional, que dilucidan la idea de que esta dimensión representa un elemento clave en la formulación e implementación de la estrategia competitiva, para abordar los retos que se les presentan a las organizaciones, en función de los factores internos y externos que las atañen.

Planteamiento que se sustenta en la literatura aportada por autores como Andrews (1971), Simon (1972), Ohmae (1983), Mintzberg (1999), Quero (2008), Bogdanowicz (2014), Porter (2015), Hitt et al. (2015), entre otros.

Bogdanowicz (2014), señala que recientemente la cultura organizacional se ha convertido en un importante instrumento para mejorar las organizaciones, asegurándose de que logren ser exitosas. Menciona que algunos estudios examinan la alineación de la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de la empresa. Particularmente, el estudio de caso que refiere, muestra que esta alineación representa la fuerza interna de la organización, mejorando de manera significativa su competitividad.

En la idea de Mintzberg (1999), existen variados vínculos entre los conceptos de cultura y estrategia, entre los que destaca: 1) Estilo de toma de decisiones: la cultura influye sobre el estilo de pensamiento y de análisis predominante en una organización, lo cual afecta al proceso de creación de la estrategia; 2) Resistencia al cambio estratégico: los managers pueden cegarse a cambios externos, y cuando superan la miopía, responden a los cambios en términos de su cultura, y, 3) Superar la resistencia al cambio estratégico: con base en la idea de Lorsch (1986), el autor afirma que los principales directivos deben reconocer la importancia de la flexibilidad y la innovación como elemento fundamental de la cultura de cualquier organización.

También Andrews (1971), indica que formular la estrategia corporativa implica un proceso asociado a la cultura organizacional, el comportamiento y la estructura de la empresa. En su curso, resalta dos aspectos interrelacionados importantes: formulación e implementación de la estrategia, para los cuales se deben identificar los recursos con los que cuenta la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno, y sus riesgos, asimismo, las capacidades empresariales para aprovechar la oportunidad de atender las necesidades no cubiertas, especialmente en mercados en desarrollo, a un nivel de riesgo aceptable.

En ese sentido, Quero (2008), considera indispensable que de manera generosa se invierta tiempo y recursos para la formación gerencial, de tal forma que los dirigentes desarrollen capacidades para conducir a la empresa con una visión estratégica; los gerentes no solamente deben tener una mente culta, sino también, deben ser flexibles y estar preparados para desempeñarse en un ambiente de complejidad creciente, además de ser capaces de formular estrategias considerando los riesgos existentes y las oportunidades que pueden aprovecharse en la gestión de la organización.

Explicación afín a la de Porter (2015), quien asevera que no es fácil seleccionar e instrumentar una estrategia genérica para alcanzar la ventaja competitiva elegida, se requiere de toma de decisiones y de procedimientos lógicos que deben ensayarse en cualquier industria. Es decir, cada estrategia genérica requiere de habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, que casi siempre se traducen en la cultura organizacional y en las diferencias de la estructura.

Ohmae (1983), coincide con Porter al plantear diferentes medios para desarrollar estrategias. La cultura de la mayoría de las corporaciones exalta la lógica y la racionalidad, razón por la cual tienden a sobresalir los analistas y no los innovadores. Sin embargo, las estrategias que llegan a ser exitosas provienen de un particular estado mental y no de un análisis riguroso. Son la mente, la percepción y la determinación de cumplimiento del estratega, equivalentes a un sentido de misión, las que alimentan un proceso mental creativo e intuitivo más que racional.

Por su parte, Simon (1972), afirma que, para muchos estrategas, la planeación estratégica es importante porque representa la racionalidad de la organización. Con ella se demuestra qué tan racional y moderna es una organización. Este marco en el que se desarrolla una estrategia, se convierte entonces en la concepción de una organización racional que se mantiene a través de un conjunto de mitos y ceremonias, que de alguna manera cobran importancia para mantener este efecto de imagen ante el mundo externo.

Adicionalmente, Hitt et al., (2015) expresa que el análisis interno que las compañías, precisa que las personas adopten una mentalidad global, la cual se asocia a la capacidad de analizar, comprender y administrar internamente a una organización sin depender de supuestos referentes a una sola cultura, contexto o país. De esta manera, las personas son capaces de trascender las fronteras artificiales y reconocer si sus compañías poseen recursos y capacidades que les permitan responder a situaciones competitivas sujetas a la influencia de factores específicos de la cultura singular de cada país y superar el desempeño de sus rivales.

Referente a esta idea, Mintzberg (1999) sostiene que los directivos deben someterse a verificaciones culturales, con el fin de consensar las creencias compartidas en su organización.

Con base en estas teorías se deduce que la cultura organizacional representa un elemento clave de estabilidad en el entorno tumultuoso que enfrentan las organizaciones, al transmitir identidad y coadyuvar en el nivel de compromiso adquirido por los miembros que las integran, asimismo, simboliza un bien de suma importancia, por constituir a través de significados y suposiciones aceptadas, una guía que orienta la toma de decisiones estratégicas.

Esta condición concierne a diversos tipos de organizaciones, entre las que se encuentran las del ramo turístico. En la presente investigación se estudiaron dos casos particulares de empresas de la industria hotelera que requieren de una estrategia debidamente definida y relacionada con el establecimiento de una cultura organizacional basada en valores y supuestos que les permitan elevar su nivel de competitividad.

El estudio es motivado por la necesidad que presentan estas empresas de determinar si las estrategias que han estado implementando se encuentran orientadas hacia la obtención de los resultados deseados, o bien, si será preciso realizar adecuaciones en su cultura.

La Empresa Hotelera y la Importancia de Integrar la Estrategia Competitiva

El turismo es una actividad económica de suma importancia mundialmente, por su constante crecimiento, representa una industria que genera grandes oportunidades para muchos países, no obstante, también constituye una serie de problemáticas y debilidades de diversa índole, entre las que predominan las inherentes a las personas que desempeñan funciones relacionadas con la prestación de servicios turísticos, por su grado de influencia en el desenvolvimiento competitivo de cualquier nación, y México no es la excepción.

De acuerdo con el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, 2017), esta industria mantendrá una sólida tasa de crecimiento económico global a diez años, del 4% anual. En el caso de México, el organismo alude que la actividad se ha convertido en un motor de desarrollo, que, al mismo tiempo, implica innumerables retos que tienen que afrontar comunidades, empresarios y gobiernos en los próximos años, especialmente en lo que respecta a la competitividad, factor que debe representar un eje central en las estrategias.

Al respecto, PROSECTUR (2020-2024) indica que, mejorar la calidad en todo el sector turístico será fundamental para posicionar a México como un destino referente. De 2014 a 2018, se registró un incremento del 40% en las quejas ciudadanas por la prestación de servicios turísticos deficientes, por lo que es necesario recuperar la confianza de los actores.

Aunado a ello, el WTTC (2021), mediante sus recientes informes de impacto económico, señala que el sector turístico enfrenta desafíos sin precedentes y una amenaza existencial por el impacto del virus ocasionado por el COVID-19, mundialmente. Antes de la pandemia, los viajes y el turismo representaban uno de cada cuatro de todos los nuevos puestos de trabajo creados a nivel global, el 10.6% de todos los puestos de trabajo (334 millones) y el 10.4% del PIB mundial. El gasto de los visitantes internacionales ascendió a 1.7 billones de dólares en 2019 (6.8% de las exportaciones totales y 27.4% de las exportaciones mundiales de servicios).

No obstante, en su última investigación anual, el mismo consejo, afirma que la contribución de este sector al PIB mundial equivalente al 10.4% en 2019, se redujo al 5.5% en 2020, debido a las continuas restricciones a la movilidad y sufrió una pérdida de casi US \$4.5 billones. En 2020, se perdieron 62 millones de puestos de trabajo a nivel mundial; desafortunadamente la amenaza de pérdida de puestos persiste. Por su parte, el gasto de los visitantes nacionales disminuyó en un 45% y el de los internacionales se redujo en un 69.4%.

Los datos contenidos en estos informes denotan la oportunidad para recordar el impacto económico global de los viajes y el turismo en la etapa previa al

COVID-19, por lo que, actualmente se hace aún más visible la necesidad de desarrollo, y ahora, de recuperación de estas actividades, como catalizadoras de la economía global.

En este contexto, el Programa Sectorial de Turismo (PROSECTUR, 2020-2024), indica que México posee un territorio con una gran diversidad cultural, natural y biocultural que lo hace único entre las naciones. Su riqueza es motivo de admiración para los visitantes provenientes de otros países y orgullo para los mexicanos, sin embargo, la concentración de infraestructura y servicios turísticos en pocos destinos, ha provocado limitantes para un desarrollo económico y social equilibrado entre regiones. A pesar del desarrollo de la actividad turística en el país, también se han presentado desequilibrios socioeconómicos por falta de inclusión en los beneficios generados por el aprovechamiento de la diversidad en comento.

En relación a esta idea y con base en datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), PROSECTUR (2020-2024), señala que, Sinaloa se encuentra entre los seis estados con los destinos de mayor relevancia, no obstante, al mismo tiempo, acumuló 6 millones 946 mil 339 personas en situación de pobreza en 2018, sin reducción alguna, desde hace 10 años. Menciona que el país presenta una alta concentración de la actividad turística en solo cinco destinos: Mazatlán, Nayarit, Puerto Vallarta-Riviera, Los Cabos, Ciudad de México y Cancún-Riviera Maya.

Cabe mencionar que, previo a la pandemia, la Agenda de Competitividad del Destino Turístico Mazatlán (2017), resaltaba ya, en dicho puerto, un escenario caracterizado por variados atractivos culturales, naturales, históricos y artificiales, no explotados cabalmente. La agenda en mención considera fundamental que los prestadores de servicios del ramo, cuenten con herramientas suficientes para desempeñar su trabajo en forma competitiva en el mercado laboral. Se necesita incentivar una mayor participación de los prestadores de servicios en los cursos impartidos en el destino turístico, relacionados especialmente con temas de cultura turística para personal de contacto que eleve la calidad en el servicio, sistemas de seguridad en hoteles, habilidades comunicativas, manejo higiénico de alimentos, talleres de mejora regulatoria, ecoturismo, entre otros.

De acuerdo con información del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN, 2021), Mazatlán fue el primer destino turístico del país en retomar sus actividades, ante la paralización del turismo nacional e internacional propiciado por el riesgo sanitario en mención. Al primer trimestre de 2021, este sitio ocupó la tercera posición en llegada de turistas, entre los principales centros de playa en México. En total, visitaron el puerto 777 mil 834 turistas. Respecto al número de cuartos disponibles, contó con 9 mil 668, que equivalen al 64.5% de Sinaloa, dato que posicionó al puerto en el número 6 en el país, asimismo,

recibió 2 millones 060 mil 302 turistas noche, que lo ubicaron en el segundo lugar de todo México.

Dado lo anterior, es necesario que las empresas hoteleras que forman parte del presente estudio promuevan la competitividad, apoyadas en la formulación de estrategias orientadas hacia una cultura organizacional idónea basada en ideologías específicas, valores, conocimientos, habilidades, identidad corporativa, artefactos, tradiciones, entre otros elementos que fortalezcan su capacidad de responder a las demandas del entorno.

Elementos Esenciales de la Cultura Organizacional para la Formulación de la Estrategia Competitiva

Para efecto del estudio aquí presentado y derivado de sus particularidades asociadas a la definición de estrategias orientadas a la competitividad, en las que se considera elemento clave la cultura organizacional, se han revisado las posturas de diferentes estudiosos, como Sánchez (2004), quien analiza la forma en la que los hoteles españoles combinan la cultura y la estrategia, y las repercusiones que esto tiene en el servicio que ofrecen y los resultados que obtienen. El autor clasifica la cultura en dos grandes grupos: las organizaciones que enfatizan al individuo y las que priman a la organización. En la primera, se da prioridad al concepto de logro, por lo que los objetivos son la planificación, la productividad y la eficiencia, de esta manera, los individuos se encuentran motivados por la creencia de que se recompensará el comportamiento competente con los objetivos organizativos.

Por su parte, la cultura centrada en la persona, se caracteriza por la importancia que da a los individuos como fuente de desarrollo organizativo, en esta, el énfasis interno se basa en la importancia de las relaciones que los individuos entablan en el trabajo, como génesis de consenso con los objetivos organizativos, lo que genera un sentido de compromiso mutuo entre empleador y empleado para desarrollar las habilidades críticas organizacionales, y a su vez constituye la guía de la organización a lo largo del tiempo, en la que la motivación se produce a través de la cohesión. El estudio aquí referenciado denota que existe un mayor número de establecimientos con una cultura centrada en la persona, lo que muestra el esfuerzo de los hoteles estudiados por dotarse de flexibilidad para adecuarse a los gustos de los clientes, mediante el incremento constante de su gama de productos y servicios.

Según Schein (1990) la cultura se puede mostrar en distintos grados de profundidad, por lo que al analizar a una organización o grupo particular se pueden identificar tres niveles:

- a) Artefactos. La filosofía empresarial, la manera en la que las personas se relacionan entre sí, su intensidad emocional, el código de vestimenta, así como el diseño físico, el olor y la sensación del lugar, los productos, los archivos tales como registros, declaraciones e informes anuales, forman parte de un todo que permite observar y sentir los Artefactos al ingresar a una organización. Aunque estos datos son fáciles de obtener, son difíciles de interpretar, por lo que el grado de análisis de Artefactos visibles es complejo. Es posible describir la manera en la que un grupo construye su entorno (cómo) y los patrones de comportamiento discernibles entre los miembros (qué), sin embargo, es difícil la comprensión de la lógica que subyace y que está relacionada con la explicación del comportamiento de los integrantes de un grupo (por qué) y está relacionado con el segundo nivel.
- b) Valores. En este segundo nivel de la cultura, se busca analizar por qué los miembros se comportan de determinada forma, es decir, en la identificación de los Valores que rigen su conducta. Debido a que los valores son difíciles de observar de manera directa, comúnmente se vuelve necesario entrevistar a miembros clave de la organización o explorar el contenido de artefactos tales como documentos y cartas. No obstante, la identificación de estos valores, generalmente se centra solo en lo que las personas afirman acerca de la razón de su comportamiento, lo que representa las racionalizaciones de su conducta. Es así que las razones subyacentes de su comportamiento se mantienen ocultas o inconscientes y solo se cuenta con la claridad de los valores manifiestos o defendidos de una cultura.
- c) Asunciones básicas. Comprender una cultura e identificar de manera clara los valores de un grupo y su comportamiento, implica profundizar en los supuestos subyacentes, los cuales por lo general son inconscientes y a su vez determinan la manera en la que los miembros del grupo perciben, sienten y piensan; supuestos que ellos mismos aprendieron como respuestas originadas en sus valores defendidos. Debido a que un valor conlleva a un determinado comportamiento, se transforma gradualmente en una suposición subyacente acerca de la realidad. A medida que el supuesto se toma por sentado, este se queda fuera de la conciencia.

Cameron & Quinn (2006), indican que en el tipo de cultura adhocracia predomina una orientación creativa, en la que el líder o representante es innovador, emprendedor y visionario; la organización refleja valores como la innovación, los resultados, la transformación y la agilidad, que de igual manera conllevan a una efectividad basada en la innovación, la visión y los nuevos recursos. En este entorno organizacional se estimula la iniciativa individual y la libertad de intelecto, por ello, las personas tienden a ser creativas y a tomar

riesgos aceptados. De esta manera, los colaboradores perciben a la organización como un lugar dinámico para trabajar y sostenido en el tiempo, en virtud de la experimentación de nuevos productos o servicios, mismos que conllevan a la obtención de significativas utilidades y, por ende, al éxito organizacional, que se traduce en el liderazgo en el mercado de su ramo.

Al respecto, Esparza y García (2011), al estudiar la cultura de cuatro empresas familiares turísticas hoteleras mexicanas y analizar su influencia en la gestión estratégica de competitividad mediante el método propuesto por Cameron y Quinn (1999), afirman que en este país la evidencia empírica obtenida de estudios sobre la temática abordada es muy escasa. Asimismo, encontraron que la cultura es un recurso intangible que influye notablemente en la gestión estratégica de competitividad de este tipo de organizaciones, al indicar que las empresas con cultura de tipo adhocracia, de clan y jerárquico dan importancia a la armonía y el respeto, por lo que presentan comportamientos estratégicos similares, con una orientación empresarial analizadora que mantiene una base relativamente estable de servicios turísticos y una estrategia competitiva basada en la diferenciación de productos y servicios.

Como parte del mismo estudio, los autores manifiestan que, en empresas con cultura de mercado, se aprecia el trabajo duro como uno de los valores más importantes, es así que su estrategia es defensiva y se especializa en un segmento del mercado para competir en el sector turístico. De esta manera, el estudio retoma la idea de Gallo y Amat (2003) al concluir que el comportamiento estratégico y competitivo de las empresas estudiadas no solo depende de sus propietarios, sino también de la armonía entre todos sus miembros, y, sobre todo, de los valores, las creencias, las pautas de interacción y el comportamiento individual de cada integrante.

Afirmación que coincide con la descripción de Cameron & Quinn (2006) en relación al cuadrante mercado, en el cual señalan que la organización está orientada hacia su sostenimiento y enfatiza sus esfuerzos en la competencia y en ganar, siendo la reputación y éxito de la misma las preocupaciones cotidianas. En este sentido, el mayor interés es la realización del trabajo adecuado; existe un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y sus miembros se enfocan en la estabilidad de la organización. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. Los líderes son directivos exigentes, productores y competidores a su vez, los colaboradores son competitivos y dirigen sus esfuerzos hacia la obtención de los resultados u objetivos, por ende, la organización refleja valores relacionados con la cuota de mercado, el logro de metas y la rentabilidad, que la encaminan a competir agresivamente y a enfocarse en el cliente para producir efectividad.

Los autores Sugita y Takahashi (2013) sugieren que es posible buscar medidas apropiadas para tipos de cultura distintos, por lo que proponen tácticas

en las que se puede ajustar el liderazgo, de la forma en la que se menciona a continuación: en la cultura de clan, enfatizar el trabajo en equipo y la mentoría, en la cultura de adhocracia, la innovación y la agilidad organizativa, en la cultura de mercado, el logro de objetivos rigurosos, y en la cultura de jerarquía, la optimización, coordinación, estructura y eficiencia de los sistemas. El estudio resalta que en Japón predomina una cultura de masculinidad y perseverancia sostenida, con una tendencia a corporaciones individualistas que dan lugar a patrones únicos, por lo que invita a profundizar en investigaciones de la misma línea en países distintos, en empresas pequeñas y medianas, dado que este tipo de organizaciones se encuentran influenciadas en gran medida por la alta dirección, influjo que puede canalizarse a través de la cultura corporativa.

En concordancia con esta idea, Cameron & Quinn (2006), indican que, una vez realizado el diagnóstico para la identificación de la cultura organizacional predominante en la organización, se puede abordar la necesidad de cambio hacia el cuadrante deseado. Para efecto de la presente investigación las características deseadas se asocian a una cultura orientada a la competitividad.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Se eligió el estudio de caso como técnica apropiada para el trabajo de investigación, en función de las interrogantes y objetivos planteados. Esta delimitación permitió un acercamiento acertado y profundo con los procesos que dan lugar a los eventos percibidos por los sujetos cognoscentes en la realidad que se muestra ante sus sentidos. De acuerdo con Yin (1994), la necesidad distintiva de los estudios de caso como estrategia de investigación, surge de la búsqueda de comprensión de los fenómenos sociales complejos. Desde la perspectiva de Hancock & Algozzine (2006), hacer investigación de estudios de caso consiste en el análisis a profundidad de un tema, en un contexto natural, delimitado por el espacio y el tiempo, mediante diversas fuentes de información, que permiten que sea muy descriptiva. Al respecto, Sautu (2005), afirma que los estudios de caso tratan fenómenos contemporáneos en situaciones de la vida cotidiana, en las cuales los límites entre el fenómeno y su contexto no son claros en forma inmediata.

Por su parte, Hernández et al. (2010), definen al estudio de caso como estudios que, al utilizar los procesos de investigación cualitativa, cuantitativa o mixta, analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar una teoría. En este sentido, Singh (2015), desde el punto de vista ontológico, afirma que la cultura organizacional como fenómeno a estudiar abarca dimensiones que no son asequibles o cuantificables

únicamente con métodos estadísticos, por lo que la cuestión epistemológica tiene que ser cubierta por la integración de métodos cualitativos que fortalecerán la teoría formulada. En este caso particular, la investigación se desarrolló en un marco de aplicación del enfoque cualitativo.

En México existen pocas investigaciones que estudien a profundidad el sector turístico, por ende, hay una carencia metodológica respecto a la forma de determinar la relación entre cultura organizacional y estrategia competitiva enmarcada en el turismo. Los estudios acerca de estas dimensiones son incipientes en empresas hoteleras de México.

De acuerdo con PROSECTUR 2013-2018 (2018), para México el turismo es un tema que implica grandes retos en relación a su desempeño. En las MIPYMES (Micro, pequeñas y medianas empresas) hace falta desarrollar acciones para incentivar la vocación turística, la especialización, la certificación en competencias laborales y el uso de nuevas tecnologías para impulsar la diferenciación de productos acordes a las tendencias internacionales; estas organizaciones presentan una escasa cultura empresarial, una baja capacidad de organización y un limitado presupuesto para la adecuada capacitación de los prestadores de servicios, y Sinaloa no es la excepción.

Se seleccionaron el Hotel Royal Villas y el Hotel Playa Mazatlán como objeto de estudio, mediante un muestreo por conveniencia, con base en criterios de inclusión, como: hoteles con una consolidada tradición e influencia en la industria hotelera de la localidad, con una antigüedad mayor a veinte años, que presentan la necesidad de elevar su nivel de competitividad, que no cuentan con la definición de estrategias orientadas hacia una cultura organizacional enfocada a elevar su nivel de competitividad, asimismo, por la accesibilidad a la información, por el contacto que se ha tenido con informantes clave (rapport). Dentro de los criterios de exclusión, se identifican los siguientes: clasificación del hotel (cantidad de estrellas, más de cinco), tamaño del hotel (número de colaboradores no menor a cien) y hoteles ubicados en determinada zona de la Ciudad.

Este estudio se realizó mediante un diseño de investigación delineado en función de sus características particulares; con base en el enfoque cualitativo, se empleó como instrumento la entrevista semiestructurada, en complemento con la observación directa del desempeño habitual de los colaboradores de la organización, lo que conllevó a la triangulación de la información para contar con mayor confiabilidad, enriquecer las conclusiones y contrastar la consistencia de la investigación. Se aplicó una guía de entrevista que contiene elementos asociados a los aportes teóricos relacionados con la cultura organizacional, las acciones realizadas por las organizaciones estudiadas en materia de competitividad, así como la apreciación de los colaboradores en relación a la

forma en que mediante su desempeño influyen en el cumplimiento de las diferentes funciones estratégicas.

De acuerdo con Sautu (2005), las metodologías cualitativas privilegian entre otros, los estudios de caso basados en entrevistas no estructuradas, observación, narrativa y análisis del discurso. Este método descansa fuertemente en entrevistas planteadas alrededor de conceptos o ideas que se van desarrollando a lo largo del trabajo de campo, cuyos resultados son interpretados simultáneamente a medida que se van sistematizando. Para Hancock & Algozzine (2006), la investigación de estudios de caso busca identificar temas o categorías de comportamiento y eventos, en lugar de probar relaciones o hipótesis. Involucra la recopilación y el análisis de la información obtenida de múltiples fuentes, como entrevistas, observaciones y documentos existentes.

La población elegida se integró por el personal de diferentes áreas de las organizaciones que fueron objeto de estudio, específicamente de nivel Directivo, Gerencial y Mandos Medios, con una muestra de 13 participantes en el Hotel Royal Villas y 10 en el Hotel Playa Mazatlán. La selección de estos miembros se explica por su colaboración directa en el desempeño de las funciones clave, que basadas en una cultura organizacional idónea y apoyada de manera adecuada en sus fortalezas, podrían lograr el funcionamiento estratégico y competitivo de las empresas hoteleras en comento.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Hotel Royal Villas

Tabla 1. Respuestas de entrevistas sobre los elementos esenciales de la Cultura Organizacional para la formulación de la Estrategia Competitiva en el Hotel Royal Villas

| Temas | Preguntas | Respuestas similares | Citas representativas de informantes | Respuestas diferentes | Citas representativas de informantes |
|-------|---|----------------------|--|-----------------------|--------------------------------------|
| | ¿Nos podría mencionar la misión y visión de la empresa? | 13 | “Ser los mejores en el mercado”, “Ser una empresa de éxito”, “Ser competitivos”. | 0 | |

| | | | | | |
|-------------------------------|---|----|---|---|--|
| | ¿De qué manera se han integrado esta misión y visión a la estrategia de negocios de la empresa? | 12 | “A través de los valores”, “La satisfacción del cliente”, “Para dar servicios de calidad”. | 1 | “Para dar servicio de calidad se necesita invertir más”. |
| | ¿Qué tipo de valores se derivan de esta misión y visión de la empresa? | 13 | “Honradez”, “Responsabilidad”, “Respeto”, “Persistencia”, “Competitividad”, “Ética”, “Trabajo en equipo”, “Comunicación”, “Lealtad”, “Compromiso con la empresa”, “Consenso” y “Calidad”. | 0 | |
| Cultura organizacional | Desde su punto de vista, ¿Cómo se han integrado estos valores al comportamiento del personal de la empresa? | 13 | “Por medio de políticas”, “Nos imparten cursos”, “En la puntualidad y responsabilidad” | 0 | |
| | ¿Cuál es su percepción de la empresa y sus compañeros de trabajo? ¿Sólo como un centro de trabajo? | 13 | “Los gerentes son buenos”, “Se preocupan por el empleado”, “Somos una familia unida”, “Nos ayudamos”. | 0 | |

| | | | | | |
|---|--|----|--|---|-------------------------------------|
| | ¿Colaborados? ¿Una gran familia? ¿Considera usted a esta visión y valores de la organización como una ventaja competitiva ¿Sí o No y Por qué? | 12 | “Favorecen la competitividad”, “Sí, todos tenemos el compromiso por la empresa”, “Cuando un trabajador está comprometido con la empresa se percibe”. | 1 | “Bases firmes, nos falta más”. |
| Cultura organizacional orientada a la estrategia competitiva | ¿Qué tipo de participación tienen los ejecutivos en la formulación de estrategias? | 12 | “Nos informan a través de juntas”, “Estar al pendiente de que todo se desarrolle bien”, “Tenemos la comunicación y así la bajamos”. | 1 | “La rotación de personal no ayuda”. |
| | ¿Qué tan importante se considera al mercado y a la competencia para la formulación de estrategias? | 13 | “Es muy importante sondear al entorno”, “Sí, se toma en cuenta”, “Ver qué están haciendo los demás para plantearlo aquí” | 0 | |
| | Desde su punto de vista ¿cuál ha sido el papel del gerente o líder para la formulación de | 13 | “Él se involucra en todas las áreas”, “Persona capacitada y dinámica”, “Buen líder”, “Es | 0 | |

| | |
|----------------------------------|---|
| estrategias en la empresa? | participativo”, “Me comparte ideas” |
|----------------------------------|---|

Fuente: elaboración propia.

En el caso de este hotel, las entrevistas reflejan que el personal muestra un elevado nivel de compromiso y responsabilidad, motivado por el involucramiento y la cercanía con los líderes, quienes a su vez dirigen la organización en cuestión, con un estilo participativo y democrático.

Los colaboradores expresan que la comunicación es fluida y se da apertura a la opinión, lo cual permite que se sientan escuchados. De esta manera, se ha creado un ambiente que al mismo tiempo propicia el trabajo en equipo. Se observa que la convivencia se da en un entorno de confianza, familiar y agradable.

Por parte del personal, existe la percepción de que las acciones emprendidas han contribuido a elevar la calidad en todos aspectos de la organización, por el orden y encadenamiento de procesos que les permiten brindar un servicio que los visitantes reconocen y aprecian, especialmente los provenientes del extranjero.

La capacitación es constante y se orienta primordialmente a la mejora continua para la satisfacción del cliente.

Honradez, responsabilidad, respeto, trabajo en equipo, persistencia y compromiso con la empresa, son algunos de los valores organizacionales que constituyen la base de la voluntad y el esfuerzo conjunto que muestra la mayor parte de los integrantes.

Lo anterior, representa un elemento de estabilidad y permanencia para el personal, en virtud de que en general, les ha permitido desempeñar de manera adecuada sus funciones y, por consiguiente, conservar su puesto de trabajo, en algunos casos, inclusive durante décadas.

Es así que, el liderazgo empleado en este hotel conlleva al cumplimiento de los objetivos de la empresa, a su vez, representa una compleja muestra de actitudes y comportamientos que hasta el momento han proporcionado un resultado favorable para la misma, debido a que ha logrado la articulación de estrategias competitivas que la han posicionado en el mercado local con un desempeño satisfactorio, no obstante, se considera mejorable tomando en consideración la directriz que se requiere para el cumplimiento de la visión que se persigue.

Lo reflejado en este entorno laboral es compatible con la afirmación de Mintzberg (1999), quien mediante La escuela cultural explica que la estrategia está arraigada en la cultura, concepto que une a un conjunto de individuos en una

organización. El autor afirma que la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por los miembros. La cultura organizacional se asocia con el conocimiento colectivo.

Los resultados aquí plasmados coinciden también con la aportación de Sánchez (2004), autor que analiza la forma en la que los hoteles españoles combinan la cultura y la estrategia, y las repercusiones que esto tiene en el servicio que ofrecen y los resultados que obtienen. Asimismo, aborda la cultura centrada en la persona, la cual se caracteriza por la importancia que da a los individuos como fuente de desarrollo organizativo, en esta, el énfasis interno se basa en la relevancia de las relaciones que los individuos entablan en el trabajo, como génesis de consenso con los objetivos organizativos, lo que genera un sentido de compromiso mutuo entre empleador y empleado para desarrollar las habilidades críticas organizacionales, y a su vez constituye la guía de la organización a lo largo del tiempo, en la que la motivación se produce a través de la cohesión. El estudio aquí referenciado denota que existe un mayor número de establecimientos con una cultura centrada en la persona, lo que muestra el esfuerzo de los hoteles estudiados por dotarse de flexibilidad para adecuarse a los gustos de los clientes, mediante el incremento constante de su gama de productos y servicios.

Hotel Playa Mazatlán

Tabla 2. Respuestas de entrevistas sobre los elementos esenciales de la Cultura Organizacional para la formulación de la Estrategia Competitiva en el Hotel Playa Mazatlán

| Temas | Preguntas | Respuestas similares | Citas representativas de informantes | Respuestas diferentes | Citas representativas de informantes |
|-------|---|----------------------|--|-----------------------|--------------------------------------|
| | ¿Nos podría mencionar la misión y visión de la empresa? | 10 | “Ser pioneros turísticos”, “Mantenernos en la preferencia de los clientes”, “Ser innovadores en el servicio que ofrecemos” | 0 | |

| | | | | | |
|-------------------------------|--|----|---|---|--|
| | ¿De qué manera se han integrado esta misión y visión a la estrategia de negocios de la empresa? | 9 | “Ofreciendo la mayor calidad a los huéspedes”, “Haciendo nuestro trabajo con gusto”, “Buscando la satisfacción de los clientes”. | 1 | “Hace falta mayor colaboración”. |
| | ¿Qué tipo de valores se derivan de esta misión y visión de la empresa? | 10 | “Rentabilidad”, “Compromiso con la empresa”, “Lealtad”, “Superación”, “Eficacia”, “Responsabilidad”, “Competencia”, “Trabajo en equipo” y “Colaboración”. | 0 | |
| Cultura organizacional | Desde su punto de vista, ¿Cómo se han integrado estos valores al comportamiento del personal de la empresa? | 9 | “Hay reglas y procesos bien definidos”, “Se supervisa el cumplimiento de objetivos”, “Se corrige lo que no se hace bien” | 1 | “Faltan cursos para cambiar actitudes” |
| | ¿Cuál es su percepción de la empresa y sus compañeros de trabajo? ¿Sólo como un centro de trabajo? ¿Colaborado | 9 | “Los gerentes nos orientan”, “Hay interés por mantener el trabajo”, “Se busca convencer a los colaboradores”, “Se trabaja en la mejora del personal”. | 1 | “No todos se involucran” |

| | | | | | |
|---|---|----|---|---|---|
| | res? ¿Una gran familia? | | | | |
| | ¿Considera usted a esta visión y valores de la organización como una ventaja competitiva? ¿Sí o No y Por qué? | 9 | “Se busca mejorar constantemente”, “Se trabaja por la competitividad en la mayoría de las áreas”, “Hay compromiso por parte de los colaboradores” | 1 | “Se cuenta con ventajas frente a la competencia, pero se deben mejorar” |
| Cultura organizacional orientada a la estrategia competitiva | ¿Qué tipo de participación tienen los ejecutivos en la formulación de estrategias? | 9 | “Constantemente se hacen reuniones”, “Nos mantenemos informados”, “Se da seguimiento a lo establecido”. | 1 | “Es necesario que todos participen” |
| | ¿Qué tan importante se considera al mercado y a la competencia para la formulación de estrategias? | 10 | “Adoptamos ideas para mejorar”, “Es importante saber qué hacen otros”, “No es posible aislarse”, “Aprovechamos nuestras ventajas”. | 0 | |
| | Desde su punto de vista ¿cuál ha sido el papel del gerente o líder para la formulación de estrategias? | 9 | “Representa una fuerte autoridad”, “Dar seguimiento al cumplimiento de objetivos”, “Compromete a los trabajadores”, | 1 | “No se involucra a todos” |

| | |
|-------------------|----------------------------|
| en la empresa? | “Capacita al personal”. |
|-------------------|----------------------------|

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la realización de entrevistas, en este hotel, los esfuerzos de los colaboradores se orientan a fortalecer la capacidad para ofrecer a los visitantes una atención de elevada calidad, con calidez y de manera profesional.

Al tratarse de una empresa familiar con tradición patriarcal, en la dinámica laboral se observa una fuerte autoridad y alto nivel de exigencia por parte de los directivos y la gerencia.

Los objetivos se logran mediante la aplicación de una política dictatorial de constante supervisión y corrección de funciones para el aseguramiento de la calidad, que no da lugar a discusiones ni cuestionamientos emitidos por los colaboradores, y, por ende, tampoco a la adopción de un rol de mentoría por parte de los dirigentes.

Aunque se aprecia un total apego de los colaboradores hacia las normas establecidas por sus líderes, su principal motivación es conservar su empleo.

Es así que, el personal labora alineado a la filosofía de la organización, la cual está enfocada a mantenerse en la preferencia de los clientes y a prestar sus servicios de una forma innovadora, en cumplimiento de valores relacionados con la lealtad, el compromiso, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la superación, entre otros.

A pesar de que en este hotel se ha logrado el cumplimiento de objetivos estratégicos de competitividad, las apreciaciones de los colaboradores indican que la orientación interna no refleja enteramente las interconexiones y la alineación de las ideas y directrices establecidas por los líderes, para alcanzar una visión clara de una cultura organizacional adecuadamente encauzada, que les permita diferenciarse del resto de las empresas hoteleras.

Esta empresa hotelera, claramente ha centrado sus esfuerzos hacia el logro de la competitividad y la ha alcanzado, principalmente, con base en la práctica de valores que posee su personal, que por ende han influenciado adecuadamente la gestión para llegar a sus objetivos, no obstante, requiere de estrategias alineadas a la definición clara de una cultura organizacional que a su vez sea convenientemente orientada, de tal forma que le permita diferenciarse del resto, para ello es imprescindible una completa adhesión a una visión organizacional de largo plazo.

Esta condición organizacional, conlleva a reflexionar acerca de lo establecido por Porter (2015), quien alude que, cada estrategia requiere de habilidades y exigencias especiales para lograr el éxito, que se traducen en la cultura organizacional y en las diferencias de la estructura. De acuerdo con el autor, en la actualidad se acostumbra a vincular la selección y la motivación de los ejecutivos a la misión de un negocio, que se expresa en función de la participación en el mercado e incide en la cultura para la competitividad. Al considerar la cultura como el conjunto de normas y actitudes difíciles de definir que contribuyen a configurar la organización, esta, al estimular la innovación, la individualidad y los riesgos, facilitará la diferenciación.

CONCLUSIONES

Este trabajo permitió conocer algunos de los elementos esenciales de la cultura organizacional para la formulación de la estrategia competitiva, a partir de dos estudios de caso de empresas hoteleras ubicadas en Mazatlán, Sinaloa; el resultado refleja la tendencia de estos hoteles hacia una cultura organizacional en la que prevalecen elementos de liderazgo, calidad y mejora continua.

Es importante mencionar que, los hoteles que formaron parte del estudio, para su constante desarrollo, requieren del establecimiento de planes estratégicos y operativos que definan la pertinente integración de objetivos, como marco de referencia para el cumplimiento de funciones que conlleven a la permanente cooperación, participación responsable y entusiasta de su personal, que por ende les permita lograr la satisfacción y la preferencia de los clientes por el servicio que estas empresas les otorgan, y consecuentemente, alcancen el nivel de rentabilidad deseado, de innovación, internacionalización y demás indicadores de consolidación empresarial del ramo turístico.

Esta participación colaborativa se traducirá, seguidamente, en el activo más importante que puede conseguir cualquier empresa, en virtud de que fundamenta las bases para una cultura organizacional cohesionada que se ajusta en el tiempo, en función de las necesidades, y que, por tanto, no puede ser reproducida fácilmente por otras organizaciones, de esta forma, se podría convertir en la mayor de sus ventajas competitivas a largo plazo.

El entorno global en el que se encuentran las organizaciones que formaron parte de esta investigación, las obliga a ser competitivas. Este estudio proporciona insumos de apoyo a la toma de decisiones estratégicas del ámbito empresarial turístico que se orienta a elevar la competitividad del país, y consecuentemente, a la búsqueda de la mejora de las condiciones de su población, no obstante, se requiere estudiar un número mayor de empresas, para coadyuvar al progreso de

la región y aprovechamiento del potencial de este sector. Es por ello que, es necesario profundizar en las diversas temáticas que envuelven al turismo; queda abierta la posibilidad de abordar otras líneas de investigación asociadas a la importancia de la cultura organizacional, sus factores internos y externos, su conformación, orientación, manifestaciones, entre otros aspectos que se relacionan con las estrategias de competitividad indispensables para el desarrollo del sector en comento.

LITERATURA CITADA

- Andrews, K. (1971). *The Concepts of Corporate Strategy*. (D. Jones-Irwin, Ed.)
- Bogdanowicz, M. (2014). *Organizational culture as a source of competitive advantage - Case study of a telecommunication company in Poland*. Poland: Kozminski University.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*.
- CODESIN. (2 de junio de 2021). *Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa*. Obtenido de www.codesin.mx: <https://codesin.mx/sinaloaennumeros/llegada-de-turistas-y-ocupacion-hotelera-en-sinaloa-al-primer-trimestre-2021>
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge.
- Esparza Aguilar, J. L.; García Pérez de Lema, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de administración*, 24(42), 295-313. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042014>
- Gobierno del Estado de Sinaloa*. (2019). Obtenido de <https://sinaloa.gob.mx/noticias/sinaloa-se-consolida-como-uno-de-los-destinos-mas-rentables-del-pais-sectur>
- Hancock, D. R., & Algozzine, B. (2006). *Doing Case Study Research*. Nueva York, EEUU.: Teachers College Press.
- Hernández, Fernández y Baptista . (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: Mc Graw Hill.

- Hitt, Ireland y Hoskisson. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización, conceptos y casos*. (11ª ed.). México: CENGAGE Learning.
- Hofstede, G. (1991;1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: HarperCollinsBusiness.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J . (1999). *Safari a la estrategia* (Primera ed.). Argentina: Granica.
- OCAI online. (2017). Obtenido de <https://www.ocai-online.com/>
- Ohmae, Kenichi . (1983). *La mente del estratega: el triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios* (Primera en español ed.). México: McGRAW-HILL.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda Reformada ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- PROSECTUR. (03 de julio de 2020-2024). *Programa Sectorial de Turismo* . Obtenido de http://sistemas.sectur.gob.mx/SECTUR/PROSECTUR_2020-2024.pdf
- PROSECTUR, 2013-2018. (2018). Obtenido de Programa Sectorial de Turismo: http://www.sectur.gob.mx/PDF/PlaneacionTuristica/Prosectur_2013_2018.pdf
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium [en línea]* 4, abril. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241004>> ISSN
- Sánchez, I. (2004). Cultura, estructura y estrategia de los hoteles españoles ante los retos del sector. *papers de turisme*(35), 26 pp. Obtenido de <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/view/457/384>
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría. Objetivos y métodos de investigación*. Argentina: Ediciones Lurniere.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*. 45(2), 109–119.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Secretaría de Turismo. (2017). Obtenido de <http://www.sectur.gob.mx/http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Mazatlan.pdf>

- Simon. (1972). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa* (Segunda ed.). España: Aguilar.
- Singh, K. D. (2015). Creating Your Own Qualitative Research Approach: Selecting, Integrating and Operationalizing Philosophy, Methodology and Methods. *Vision*, 19(2), 132–146.
- Sugita, M. and Takahashi, T. (2013). La influencia de la cultura corporativa en el desempeño de la gestión ambiental: un estudio empírico de las empresas japonesas. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*(22). Obtenido de Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com)
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper.
- WTTC. (2017). *Consejo Mundial de Viajes y Turismo*. Obtenido de [www.wttc.org](http://sp.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/): <http://sp.wttc.org/research/economic-research/economic-impact-analysis/>
- WTTC. (2021). *www.wttc.org*. Obtenido de Consejo Mundial de Viajes y Turismo: <https://wttc.org/Research/Economic-Impact>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods* (2nd ed.). SAGE publications.

AGRADECIMIENTOS

A nuestra institución de adscripción, la Universidad Autónoma de Occidente, por el apoyo que conjuntamente con el Programa para el Desarrollo Profesional Docente, para el Tipo Superior (PRODEP), nos otorgó para el desarrollo de la investigación presentada. De igual manera, agradecemos a las organizaciones turísticas estudiadas Hotel Royal Villas y Hotel Playa Mazatlán, que desinteresadamente nos permitieron acceder a sus instalaciones para establecer contacto con sus hospitalarios colaboradores.

SÍNTESIS CURRICULAR

Zenaida Zulema Delgado Peraza

Doctora en Innovación y Administración de las Organizaciones y Maestra en Administración, por la Universidad Autónoma de Occidente. Licenciada en

Administración, por el Instituto Tecnológico de Los Mochis. Integrante del Cuerpo Académico Consolidado Análisis y Desarrollo Regional. Profesora de Tiempo Completo y Miembro del Núcleo Académico Básico de los programas de posgrado en mención, de la Unidad Regional Los Mochis. Sus intereses investigativos se orientan a la Gestión y Transformación de las Organizaciones Regionales. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO). Ha colaborado en la publicación de Artículos científicos en revistas indexadas y arbitradas, Capítulos de libros, Memorias en extenso e Informes técnicos avalados por el sector hotelero. Ha desarrollado proyectos de investigación en el mismo sector (apoyados por PRODEP), como Titular e Investigadora. Correo electrónico: zulema.delgado@uadeo.mx

Juan Pedro Ibarra Michel

Doctor en Ciencias Administrativas del programa PNPC CONACYT de la Universidad Autónoma de Occidente, Maestro en Desarrollo Estratégico del Turismo y Licenciado en Administración Turística. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel “1”. Reconocimiento Perfil Deseable PRODEP e Integrante del Cuerpo Académico Consolidado Análisis y Desarrollo Regional; Secretaría de Educación Pública (SEP). Profesor Investigador y Miembro del Núcleo Académico Básico del Doctorado en Gestión del Turismo del PNPC CONACYT de la Universidad Autónoma de Occidente. Autor de 18 artículos científicos y 7 capítulos de libro publicados en revistas y editoriales de prestigio a nivel nacional e internacional. Participante en 7 proyectos de investigación como titular y asistente principal. Presidente de la Academia de Turismo en la Unidad Regional Mazatlán. Correo electrónico: pedro.ibarra@uadeo.mx

José Guadalupe Soto Karass

Doctor en Innovación y Administración de las Organizaciones, Maestro en Administración y Licenciado en Administración de Empresas, por la Universidad Autónoma de Occidente. Reconocimiento Perfil Deseable PRODEP e Integrante del Cuerpo Académico Consolidado Análisis y Desarrollo Regional. Miembro del Núcleo Académico Básico de los programas de posgrado en comento, de la Unidad Regional Los Mochis. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) y de la Red de Posgrados de Investigación Latinos en Administración y Estudios Organizacionales (PILARES). Titular de proyectos de investigación apoyados por CONACYT, PRODEP, UAdeO y DELFIN. Cuenta con Artículos científicos publicados en revistas indexadas y arbitradas, Capítulos de libros y Memorias en extenso. Ha participado en congresos de divulgación científica de índole nacional e internacional. Correo electrónico: guadalupe.soto@uadeo.mx