

8. Complementariedad entre cultura organizacional y estrategia competitiva: una revisión teórica desde el ámbito turístico

ZENAIDA ZULEMA DELGADO-PERAZA*

JUAN PEDRO IBARRA-MICHEL**

JOSÉ GUADALUPE SOTO KARASS***

<https://doi.org/10.52501/cc.245.08>

Resumen

La cultura organizacional siempre ha supuesto un elemento de particular importancia en el desarrollo y logro de objetivos dentro de una planeación estratégica bien elaborada en cualquier empresa o institución que, finalmente, repercutirá en su competitividad. Desde los primeros estudios realizados acerca de este tema, asociados a la teoría de comportamiento organizacional de Mayo (1933), mencionado por Hersey, Blanchard y Johnson (2001), se ha corroborado una interdependencia y complementariedad de la cultura organizacional y la competitividad de las empresas, que se presenta en una serie de actitudes y comportamientos de sus miembros que impactan directamente en aspectos tan importantes como la relación con los clientes, la resolución de problemas y el clima organizacional, lo que determinará el avance o desaparición de las mismas. Este estudio, que se aborda como una reflexión teórica que redunda sobre esta mencionada complementariedad, tiene el objetivo de dar luz sobre sus orígenes conceptuales y la manera en

* Doctora en Innovación y Administración de las Organizaciones. Profesora de Tiempo Completo. Universidad Autónoma de Occidente, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-0102-0248>

** Doctor en Ciencias Administrativas. Profesor-investigador, Universidad Autónoma de Occidente ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7729-6474>

*** Doctor en Innovación y Administración de las Organizaciones. Profesor-investigador, Universidad Autónoma de Occidente, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7608-6638>

que se reflejan estas dos dimensiones, especialmente en el turismo. Ambos elementos, cultura y competitividad, representan un sustento teórico importante para enfrentar un mundo en cambio constante en cualquier rubro económico, lo que significa un reto para emprendimientos de este sector, pues estos demandan una identidad bien definida que los distinga de otros y que les permita implementar las adecuaciones y estrategias necesarias, como base para superar cualquier dificultad y lograr el éxito esperado en el mercado.

Palabras clave: *Cultura organizacional, estrategia competitiva, turismo.*

Introducción

De acuerdo con la revisión teórica realizada, es posible afirmar que en México y, en general, en Latinoamérica existe un bajo número de estudios en materia de cultura organizacional y estrategia competitiva, de manera particular, en el ámbito turístico.

Fundamentalmente, las empresas que buscan elevar la competitividad económica de México y, por consiguiente, desarrollar condiciones para el progreso de la sociedad, no deben quedarse al margen de las tendencias que propugnan por la integración de las diversas peculiaridades de la cultura organizacional, como son las creencias, actitudes, valores, comportamientos y supuestos compartidos que se vuelven elementales en la formulación de estrategias que posibilitan a las organizaciones, diferenciarse en un mundo globalizado, es el caso de las que pertenecen al sector turístico, por representar éstas una industria de gran importancia a nivel mundial.

Del mismo modo, la cultura organizacional se constituye como un modelo de comportamiento en el personal de la empresa, creando un sentido de pertenencia, a lo que se puede llamar una “familia corporativa”; esto se refleja especialmente a nivel latinoamericano, particularmente en México, en donde la cultura de las organizaciones tiende a ser más paternalista (Ibarra *et al.*, 2019). Es claro que la base del comportamiento del personal dentro de la organización está supeditado a la noción que se tenga de su rol y lugar dentro de la misma, así como las oportunidades que se proporcionan para su

crecimiento y desarrollo, por lo que las normas y valores culturales establecidos son un elemento muy valioso que determinará la calidad de los productos y servicios ofrecidos (Mena, 2019).

De esta forma, la cultura organizacional tiene que cumplir la función de elemento integrador y de seguridad dentro de la organización, insertada en un entorno altamente cambiante (Hofstede, 1994; Cheney, Christensen, Zorn, y Ganesh, 2004). De igual manera, este elemento cobra particular importancia tal como se menciona a continuación: “El transmitir identidad, el facilitar el compromiso y la comprensión de los miembros, además de ofrecer premisas y supuestos aceptados a la hora de tomar decisiones convierten a la cultura en un activo de especial importancia en las organizaciones” (Ibarra *et al.*, 2019, p. 73).

Por lo anteriormente dicho, la cultura organizacional desafía a un conjunto de aspectos que derivan en una serie de cambios que la afectan y transforman, en lapsos cortos de tiempo. Ello representa un gran reto, especialmente para las empresas del ámbito turístico que buscan elevar su nivel de competitividad, dado que se encuentran inmersas en fenómenos significativamente cambiantes, como la globalización, los sucesos políticos y económicos, avances en tecnología, medios de comunicación, entre otros.

Al ser el presente trabajo una revisión teórica, metodológicamente se buscó conjuntar el mayor número de aportaciones posible para un análisis válido de la situación actual del tema propuesto, relacionado con cultura organizacional y estrategia competitiva en las organizaciones, de tal manera que los resultados aquí presentados puedan ser de utilidad para la mejor comprensión acerca de la complementariedad mutua e importancia de estos tópicos para la subsistencia y avance de cualquier organismo social o empresarial, especialmente en el entorno turístico.

Cultura organizacional

De acuerdo con Hill (2021), es difícil llegar a un consenso para definir cultura de una forma sencilla, lo cual, a la vez, dificulta ser estratégicos acerca de qué tipo de cultura puede crearse en las compañías pequeñas, medianas y grandes que operan en alguna porción de los 195 países del mundo.

En concordancia con esta afirmación, Vigier, Pasquaré, Menichelli y Tarayre (2015) afirman que el tipo de cultura organizacional también influirá en el tipo de gerenciamiento que encamine la gestión humana. Estos autores la definen como la variable interna más compleja de modificar con el tiempo. Dicen que la cultura representa el sistema de valores y creencias compartidos por la organización, la cual está influida en gran medida por la alta dirección, que a través de ésta determina los valores de las personas sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en la que debieran ser tratadas. La cultura, entonces, juega un papel muy importante en el comportamiento de las personas.

De forma similar, Franklin (2019) sostiene que, para entender el proceso de formación de la cultura organizacional, se debe considerar que ésta no se forma de manera accidental o espontánea. Para el autor, la cultura organizacional también son las normas que dirigen el accionar de individuos y grupos. También señala que las pautas informales en las relaciones grupales en la organización determinan una cultura que habrá de determinar los comportamientos del grupo. El liderazgo, al inducir o reforzar pautas de comportamiento, también genera y modela la cultura organizacional.

Relacionado con lo anterior, Robbins y Judge (2017) definen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. Innovación y toma de riesgos
2. Atención a los detalles
3. Orientación a los resultados
4. Orientación a la gente
5. Orientación a los equipos
6. Dinamismo
7. Estabilidad

De acuerdo con estos autores, "cada una de esas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado, entonces, al evaluar la organización al respecto, se obtiene una base para la forma como los miembros perciben a la organización, la manera en la que ahí se hacen las cosas y el modo en el cual se supone que todos deben comportarse" (Robbins y Judge, 2017, p. 527).

A este respecto, Weihrich, Cannice y Koontz (2017) aseveran que la cultura organizacional es el modelo general de comportamiento, es decir, las creencias y los valores compartidos que los miembros tienen en común. La cultura –continúan los autores– puede inferirse a partir de lo que las personas dicen, hacen y piensan dentro de un ambiente organizacional; incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y modelos de comportamiento a lo largo de un período, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia tan rápido. Finalizan diciendo que a menudo esta cultura establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse.

Interpretación asociada a lo señalado por Prieto (2017), quien afirma que la cultura organizacional es un sistema de normas compartidas; es decir, estándares que permiten evaluar el comportamiento de los empleados como apropiado dentro de la organización. Este elemento facilita la identificación del personal con la misión institucional, al mismo tiempo que promueve en el personal la relevancia de su papel para el logro de objetivos estratégicos de la empresa.

Este argumento se relaciona con la idea de Ferrell, Fraedrich y Ferrell (2017), quienes describen a la cultura corporativa como el conjunto de valores, normas y artefactos, que incluye formas de resolver problemas que los miembros (empleados) de una organización comparten. Una manera en que las organizaciones pueden determinar la autenticidad de su cultura corporativa y su ética es volviendo a su visión, su misión, su filosofía, sus valores, sus metas y objetivos.

Por tanto, Hernández (2017) define a la cultura como un factor educativo e integrador, pues el dueño o director de una empresa no puede llevar a cabo la estrategia él solo; requiere el apoyo, los conocimientos y la energía del grupo de gente que lo acompaña, ya que la cultura es un generador invisible de energía, de cambio, de capacitación y educación continua de la organización; es, por tanto, un conjunto de creencias y valores donde estos valores se relacionan mucho con el marco estratégico en el proceso de formación de una visión compartida, que es la piedra fundamental para conseguir el propósito de la organización.

De acuerdo con esta idea, Larson y Gray (2021) afirman que la cultura refleja la personalidad de la organización y, al igual que la personalidad de

un individuo, puede permitir predecir actitudes y comportamientos de los miembros de la organización. La cultura es también uno de los aspectos característicos de una organización que la diferencia de otras organizaciones, incluso en la misma industria.

En este orden de aportaciones, es importante resaltar la afirmación de Hellriegel, Jackson y Slocum (2021), quienes aluden que la idea de una organización monocultural se vuelve cada vez más improbable, al igual que la de una cultura estática a la que todos deben adherirse. Conforme crece la interacción y la conectividad entre las personas en el mundo, se fortalece el elemento dinámico de la cultura. Lucas y Ureta (2019) afirman que la cultura de la organización es un elemento estratégico en cuanto al desempeño general de la misma; es un componente clave para que la organización desarrolle el clima laboral necesario para que sea un buen lugar para trabajar, una empresa atractiva o deseable, con buena reputación como empleador, cualidades todas que la hacen más rentable.

En alineación con estas acepciones, Hill, Schilling y Jones (2019), indican que la cultura puede ejercer una profunda influencia en la forma en que las personas se comportan en una organización, en las decisiones que se toman, en las cosas a las que la organización presta atención y, en definitiva, en la estrategia y desempeño de la empresa. Dado que la cultura puede tener un impacto tan profundo en la forma en que la gente se comporta en las organizaciones, es esencial que los administradores forjen una cultura adecuada. La cultura correcta puede contribuir a que una compañía ejecute su estrategia; la cultura equivocada podría estorbar la ejecución de la estrategia (Mena, 2019).

A partir de las diversas aportaciones aquí planteadas, orientadas particularmente a la cultura organizacional, se abre un espacio para la revisión de argumentos que han definido también a la estrategia y le han dado distintos enfoques y alcances en sus conceptualizaciones.

La estrategia y la cultura organizacional

Muchos autores han definido la estrategia y le han dado distintos enfoques y alcances en sus conceptualizaciones. En términos generales, la estrategia

es un método en el cual se reúnen una serie de actividades integradas y coordinadas que buscan obtener una ventaja competitiva, aprovechando las aptitudes centrales, las capacidades y los recursos (González, 2017). Por lo anterior, la estrategia debe garantizar no sólo el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones actuales, sino que debe propiciar la creación de nuevos escenarios en los que la organización obtenga un lugar privilegiado (Vigier *et al.*, 2015).

Afin a esta idea, Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018) indican que un desempeño superior requiere que los gerentes planifiquen para reconocer las oportunidades y amenazas presentes en el entorno global de negocios. La estrategia comienza con una misión y una visión, es decir, una declaración orientada hacia el futuro acerca de su propósito y sus aspiraciones.

En relación con lo ya comentado, Hill (2021) define la estrategia de una compañía como las acciones que emprenden los gerentes para alcanzar las metas empresariales. Para la mayoría de las compañías, la principal meta es maximizar el valor de la organización para sus dueños y accionistas, de manera legal, ética y socialmente responsable.

Al respecto, Thompson, Strickland, Sutton, Peteraf y Gamble (2018) indican que el proceso de diseño y ejecución de la estrategia de una organización consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores, que se mencionan a continuación:

1. Establecer la dirección de la organización mediante el desarrollo de una visión estratégica de la meta a largo plazo de la organización; una misión que describe el propósito de la organización y un conjunto de valores que guían la búsqueda de la visión y la misión.
2. Tomar decisiones basadas en un diagnóstico sobre qué opciones elegir al diseñar la estrategia para alcanzar los objetivos y mover la organización a lo largo del curso de la estrategia que se ha definido.
3. Entregar y ejecutar la estrategia elegida en una forma eficiente y efectiva.
4. Diagnosticar los avances, así como las decisiones relacionadas con los ajustes correctivos que sean necesarios a la visión y misión, objetivos, estrategia o entrega con base en la experiencia, cambios en las condiciones y nuevas oportunidades.

Esta perspectiva se asocia a la idea de Daniels, Radebaugh y Sullivan (2018), quienes afirman que la visión comunica a todos sus participantes, es decir, a empleados, accionistas, gobiernos, socios, proveedores, clientes y sociedad, hacia dónde se dirige la empresa y cuáles son los valores que guiarán sus esfuerzos. La misión complementa la visión, en el sentido de que le da una razón de ser a la empresa y comunica lo que quiere lograr y cómo lo va a lograr, así que, por un lado, la visión inspira al personal a soñar y la declaración de la misión, a actuar.

Por otro lado, Hellriegel *et al.* (2021) refieren que, cuando el entorno de negocios de una organización es relativamente estable, las culturas fuertes que apoyan objetivos y metas estratégicas contribuyen al desempeño organizacional. El desafío para la administración consiste entonces en contar con una cultura organizacional sólida (consistente) y resiliente (adaptable), que pueda responder con rapidez ante las circunstancias, ya sean cambios en las condiciones del mercado, eventos regionales, como terremotos o tsunamis, o crisis internacionales, como la pandemia de COVID-19. La respuesta de la organización terminará por ser el reflejo más evidente de su cultura.

Desde la perspectiva de Pride, Hughes y Kapoor (2017), la cultura corporativa tiene una poderosa influencia en el desempeño de una empresa con el paso del tiempo, de aquí que sea útil el poder evaluar la cultura corporativa de una empresa. Los indicadores comunes incluyen el establecimiento físico, lo que la compañía dice sobre su cultura corporativa, cómo la compañía felicita a sus invitados y cómo los empleados invierten su tiempo trabajando en la oficina. El cambio cultural es necesario cuando el ambiente de una compañía se modifica, como cuando una industria se vuelve más competitiva, cuando el desempeño de una compañía es mediocre o cuando la compañía está creciendo. No es raro que las compañías sientan que deben ajustar su cultura para atraer talentos.

De acuerdo con esta idea, Hellriegel, Jackson y Slocum (2021) destacan entre los indicadores de éxito para las culturas organizacionales actuales, sin importar su tipo o enfoque, la agilidad para responder a los cambios del mercado y su capacidad para trabajar con el cambio. Puede parecer contradictorio pensar en construir una cultura sólida si se ha vuelto tan dinámica y tiene que ser tan adaptable, pero la solidez o fortaleza de la cultura no se relacionan con la rigidez sino con la consistencia.

Wehrich, Cannice y Koontz (2017), a su vez, aseveran que la cultura organizacional a menudo establece el tono de la compañía y fija reglas implícitas para la forma en que las personas deben comportarse. Cambiar una cultura puede requerir largo tiempo, en algunos casos puede tomarse de cinco a diez años; exige cambiar valores, símbolos, mitos y comportamientos. Puede requerir, primero, comprender la antigua cultura; luego, identificar una subcultura en la organización y recompensar a los que viven esta nueva cultura.

Respecto al mismo tema, Robbin, Coulter y DeCenzo (2017) señalan que cuanto más se fortalezca una cultura, más incidirá sobre el comportamiento de los empleados, sobre la forma de planear, organizar, liderar y controlar de los gerentes. Las culturas fuertes suelen crear un ambiente predecible, ordenado y consistente sin que haya necesidad de documentación escrita. Por lo tanto, cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos necesitarán los gerentes trabajar en desarrollar reglas formales. Por otro lado, si la cultura es débil, es decir, si no existen valores compartidos dominantes, su efecto sobre el comportamiento de los trabajadores será menos evidente, lo cual afectará, en gran medida, la competitividad y supervivencia a largo plazo de la empresa o institución, finalizan los autores (Robbins, Coulter y DeCenzo, 2017, p. 47).

Esta idea es especialmente importante cuando se trata del sector de servicios, en el cual –según Lovelock, Reynoso, D’Andrea y otros (2018)– a medida que se intensifica la competencia, es cada vez más importante que las organizaciones se diferencien de manera significativa para los clientes. Por lo tanto, el crecimiento corporativo deberá basarse en la captura de la participación de mercado de los competidores nacionales o en la expansión a mercados internacionales, razón por la cual muchas compañías de servicios que limitaban sus actividades a su país de origen hoy buscan la expansión internacional. A su vez, el ingreso de competidores internacionales con nuevos formatos en las economías en desarrollo impulsa a sus compañías tradicionales a modernizarse.

En alineación con lo anteriormente expresado, se puede definir a las estrategias internacionales como las que buscan otros mercados para lograr un crecimiento, mejorar la rentabilidad o prolongar la supervivencia de la organización (Vigier, Pasquaré, Menichelli y Tarayre, 2015). Al aplicar este tipo de estrategia se deben definir las alternativas que faciliten la entrada a nuevos países, que pueden ir desde venderles productos de la compañía

a los mismos, producir en el exterior, adquirir franquicias y generar alianzas estratégicas hasta adquirir otras compañías.

Es el caso del turismo, el cual –según la OMT (Organización Mundial del Turismo) (2018)–, en una visión general del desempeño de la actividad, en las últimas décadas, ha mostrado un continuo crecimiento, una diversificación cada vez mayor y una elevada competencia entre destinos; factores que lo han convertido en una de las industrias de más rápido desarrollo en el mundo, y por ende, en un motor clave para el progreso socioeconómico, superior al de las exportaciones del petróleo, los productos alimenticios y automovilísticos. Es por ello que se vuelve imprescindible estudiar este ámbito en profundidad, también desde la perspectiva de la competitividad y la cultura organizacional.

La competitividad turística como producto de la cultura organizacional

De acuerdo con una serie de estudios empíricos realizados, existe la evidencia de un vínculo entre la cultura organizacional y los resultados de desempeño relacionados con la organización. Marcoulides y Heck (1993) determinaron que la cultura organizacional tiene un efecto muy visible sobre el desempeño organizacional y, por supuesto, la competitividad. Kim y Yu (2004), en otro orden de ideas, encontraron que la cultura afecta a diferentes procesos y al desempeño organizacional; según los autores, en algunos casos, los valores culturales se encuentran correlacionados con el desempeño organizacional de las empresas. Oparanma (2010) y Duke y Edet (2012) afirman, desde su punto de vista, que la cultura organizacional es una variable importante que considerar cuando se evalúa el desempeño de la organización.

De esta forma, es notorio que los beneficios de la cultura en las organizaciones son diversos e importantes, pues dirigen a la organización hacia el logro de objetivos, el éxito organizacional, mejoran el sentido de pertenencia, la lealtad, aumentan la satisfacción del cliente, la motivación y promueven la integridad en el comportamiento de los empleados (Pressing y Loennies, 2011). Además, la cultura es capaz de crear una fuerza unificadora que aumenta el desempeño organizacional y puede afectar positivamente

el comportamiento de los empleados, el desempeño financiero de la organización y crea una ventaja competitiva (Ledimo, 2015).

Para Porter (2015), la estrategia competitiva 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.

Al respecto, Bayón (2019) aborda la interrelación entre la cultura organizacional y el éxito empresarial; menciona que la cultura organizacional se ha convertido en una pieza de importancia estratégica en las organizaciones. Es tan única como único es su instinto competitivo, para intentar diferenciarse de otras empresas y merecer la preferencia de sus clientes. Es tan singular, como singulares son las prácticas para gestionar personas, cuyo talento, motivación y compromiso deberían ser suficientes y relevantes, para satisfacer las metas operacionales, de mercado y de negocios de la empresa inmersa en un entorno de mercado altamente competitivo como el actual.

Esta asunción se asocia a lo expresado por Jones y George (2014), quienes dicen que tal vez la razón más importante, por la cual el entorno global se ha vuelto más competitivo y abierto, es el aumento de la globalización, la cual representa el conjunto de fuerzas específicas y generales que trabajan unidas para integrar y conectar sistemas económicos, políticos y sociales entre culturas, regiones geográficas o países. El resultado de la globalización es que las naciones y los pueblos adquieren cada vez más interdependencia, debido a que fuerzas iguales los afectan en formas similares.

De tal manera que se puede inferir que la competitividad turística es un constructo complejo, ampliamente influenciado por agentes públicos y privados (García, Álvarez y Peñuela, 2020). Es por lo anterior que la cultura organizacional de cualquier organización turística debe tomar en cuenta las expectativas e intereses de no sólo los actores internos de la empresa, sino de los diferentes actores externos que, de alguna manera, se ven involucrados en el desarrollo de esta.

Para los autores Jones y George (2014), los destinos de las poblaciones de los diferentes países se entrelazan, en la medida en que los mercados y

los negocios del mundo se conectan más y más entre sí. Conforme las naciones se vuelven más interdependientes, se hacen más parecidas unas a otras en el sentido de que las personas desarrollan gustos similares respecto a la diversidad de servicios, productos y personas, los cuales pueden adquirir gran popularidad en todo el mundo.

Según Lovelock, Reynoso, D'Andrea y otros (2018), esto sugiere que, en las economías con alto grado de desarrollo, el crecimiento comienza a ser más lento en algunas industrias de servicios masivos que ya han alcanzado cierta madurez, entre los que destaca el turismo. Por ello, las empresas tienen que ser selectivas en su mercado objetivo y buscar diferenciarse en la forma que se presentan. Es posible que un nicho de mercado que parece muy pequeño para generar un volumen de ventas suficiente en el ámbito local represente un mercado sustancial, cuando se analiza desde una perspectiva internacional o, incluso, global (Mestre, Villar y Guzmán, 2014).

El hecho de que la cultura organizacional se convierta en una motivadora para hacer las cosas bien y aprovechar las situaciones que se presenten, la convierte en una gran ventaja competitiva (Guerrero y Escorcía, 2011). Esto se traduce en actitudes y formas de comportamiento altamente beneficiosas para la empresa en todos los ámbitos. La cultura, por lo tanto, se convierte en un bien de un valor intrínseco, por lo que debe ser difundida y compartida de una manera primordial en la organización. Para Stankova (2011), el enfoque de la competencia y la competitividad en realidad se diferencia por lo interdisciplinario, especialmente en el ámbito del turismo, donde intervienen factores muy diversos de índole interna y externa al ser un conjunto amplio de servicios los que se ofrecen al visitante y los múltiples impactos y correlaciones con factores externos.

En la actualidad, por ejemplo, las organizaciones se han visto inmersas en una serie de cambios promovidos por una sociedad posmoderna que priorizan asuntos que tienen que ver con el respeto a los derechos humanos, el cuidado del medio ambiente, equidad de género y otros que han transformado los valores típicamente tradicionales de las empresas (Boje y Dennehy, 1999; Tibbs, 2011). Como consecuencia, las empresas, haciendo eco de estos reclamos sociales, han buscado ser más competitivas no sólo creando más riqueza sino creando condiciones de justicia, igualdad y sostenibilidad.

Relacionado con lo anterior, Rodríguez y Ricárdez (2020) señalan, como aspecto clave de la competitividad, el concepto de capacidades dinámicas, el cual hace referencia a tres elementos fundamentales:

- Las capacidades de una empresa para adaptarse al entorno.
- Los entornos presentan un cambio altamente dinámico.
- Estos crean con la finalidad de obtener nuevas formas de ventaja competitiva.

De esta manera, los autores definen a las capacidades dinámicas como el conjunto de capacidades difícilmente imitables que crean las organizaciones y que tienen la peculiaridad de modificarse de manera sistemática, dependiendo de los cambios del entorno para lograr un desempeño competitivo sustentable superior al de los competidores.

Para el ámbito del turismo, se puede definir un esquema donde se muestre la profunda interrelación entre la cultura organizacional vigente y los diferentes actores externos e internos que, finalmente, influirán en aspectos clave de las empresas del ámbito de la hospitalidad, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Elementos externos e internos de la cultura organizacional en una empresa de hospitalidad



Fuente: Nikolskaya et al. (2021).

Por tanto, en el ámbito turístico, es la cultura organizacional la que se convierte en el pilar para asegurar el éxito a largo plazo de las empresas del sector, tomando en cuenta el proceso de gestión de desarrollo estratégico de la industria y el personal involucrado, que debe responder de manera oportuna y adecuada a los cambios en el entorno externo, incluyendo las fluctuaciones estacionales de la demanda, la economía, política y legislación existente (Nikolskaya, Fedorchukova, Kulgachev, Umarov, Yudin y Feoktistov, 2021). En estas condiciones se prioriza la influencia de una cultura organizacional fuerte que permita enfrentar situaciones adversas de las cuales surge un aprendizaje que fortalece la unidad y el sentimiento de pertenencia que son la base del avance de cualquier empresa.

Como ejemplo de lo anterior, muchas organizaciones turísticas han adoptado estrategias de responsabilidad social y sostenibilidad, lo cual se ha derivado en el ejercicio de buenas prácticas ambientales y acciones enfocadas a la conservación y buen uso de los recursos naturales del área donde se establecen, pues han constatado la importancia que cada vez se le da a tales aspectos por parte de un visitante más informado y consciente de dichas acciones (Bruns-Smith, Choy, Chong y Verma, 2015; Doody, 2010; Jones, Hillier y Comfort, 2016).

Por lo ya señalado, se puede afirmar que el poder competitivo de las empresas en el mercado turístico está influenciado no sólo por el precio y la calidad del producto turístico, sino que un alto nivel de cultura corporativa de la empresa turística también juega un papel importante, ya que mejora la calidad de los servicios y su viabilidad financiera (Elshaer y Azzaz, 2016; Kiriliva Filipova, 2015).

El rol profesional de cada empleado dentro de la empresa turística está relacionado con el desempeño de normas éticas, reglas de conducta y relaciones con colegas, subordinados, clientes y socios; de esta forma, el inculcar un código ético de conducta al personal de la organización se puede convertir en un criterio para evaluar el nivel de desarrollo de la cultura corporativa en el turismo (Kiriliva Filipova, 2015).

Conclusiones

Derivado de la revisión de los trabajos expuestos, se puede señalar que las sociedades en la actualidad son en extremo complejas y, por tanto, el mercado turístico se vuelve un lugar altamente competido y cambiante, lo que implica un acercamiento mucho más cuidadoso y extenso, relacionado especialmente con el uso de herramientas para el manejo del talento humano, así como de la tecnología más sofisticada para poder determinar la viabilidad de los nichos de mercado nuevos y consolidados. Por tal motivo, las empresas de servicios de este sector deben consolidar una cultura organizacional fuerte y bien definida, que les permita afrontar los retos de innovación, cambio y, por supuesto, la competitividad.

Desde un punto de vista propio, se puede considerar a la cultura organizacional como un elemento esencial para la competitividad, en virtud de que en ella se ve reflejado un conjunto de valores y supuestos que manifiestan la idiosincrasia de los individuos que laboran en la organización, por lo que, al ser estos correctamente formulados y orientados, dentro de un marco normativo y ético, pueden promover la mejora y la calidad de los procesos organizacionales. Lo que podría representar, desde una perspectiva interna, que una cultura compartida por todos los miembros de la organización favorecerá también las relaciones entre el personal y ayudará en la generación de estrategias adecuadas por parte de los ejecutivos para la resolución de las problemáticas que les aquejan.

En el caso de las organizaciones turísticas se requiere de estrategias competitivas que fortalezcan una cultura organizacional, en la que los valores se adhieran a la visión organizacional de manera implícita y explícita, con una misión basada en procesos humanos, materiales, técnicos, financieros, entre otros, que se orienten no solamente hacia el logro de objetivos económicos, sino también a la construcción de una empresa comprometida con sus colaboradores, clientes, proveedores, comunidad y, en general, con todos los grupos de interés que la rodean, lo cual conllevará de manera natural a la misma, a un desempeño competitivo sustentable ideal.

De esta manera, en México, y en general en Latinoamérica, el conocimiento asociado a la cultura organizacional se vuelve un pilar clave para

determinar la calidad de las empresas turísticas y su potencial de mejora, así como su nivel competitivo actual y futuro. No obstante, como se mencionó al inicio de la presente revisión teórica, los estudios que complementan las dimensiones aquí abordadas son incipientes en el ámbito turístico. Por lo que el escenario antes descrito deriva en un punto de partida para la generación de nuevos elementos teóricos asociados a la cultura organizacional, que concreten las bases para gestionar diversos tipos de estrategias que puedan ser adecuadas para los diversos entornos competitivos.

Bibliografía

- Bayón, J. (2019). *Cultura empresarial*. Elearning SL. https://books.google.com.mx/books?id=hXblDwAAQBAJypg=PA7yhl=esysource=gbs_toc_rycad=3#v=onepageyqf=false
- Boje, D., y Dennehy, R. (1999). *Pre-Modern, Modern, Postmodern: What Is The Story? Managing in the Postmodern World*. Kendall/Hunt publishing Company.
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H., y Verma, R. (2015). Environmental sustainability in the hospitality industry: Best practices, guest participation, and customer satisfaction [Electronic article]. *Cornell Hospitality Report*, 15(3), 6-16
- Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T., y Ganesh, S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices, Prospect Heights*.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2018). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. (15.ª ed.). Pearson.
- Duke II, J. y Edet, G. H. (2012). Organizational Culture as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria. *International Business and Management*, 4(1), 66-75.
- Elshaer, I., y Azzaz, A. S. (2016). The impact of organization culture on competitive advantage. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 13(2), 65-78.
- Ferrell, O. C., Fraedrich, J. y Ferrell, L. (2017). *Ética en los negocios: casos y toma de decisiones* (11.ª ed.). CENGAGE Learning.
- Franklin, E. (2019). *Introducción a la Administración. Evolución, aplicaciones y tendencias*. CENGAGE.
- García-Méndez, S., Álvarez-Parra, L. M. y Peñuela-Garcés, L. T. (2020). Capítulo 17. Diseño de un plan estratégico de turismo en el municipio de Guadalupe (Santander). *Economía Solidaria*, 241.
- González, A. C. L. (2017). *Plan estratégico de negocios*. Grupo Editorial Patria.
- Guerrero, E. F. C., y Escorcía, J. M. D. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.

- Hersey P., Blanchard K. y Johnson D. (2001). *Management Of Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2021). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Cengage.
- Hernández, J. (2017). *Desarrollo organizacional. Teoría, prácticas y casos*. Pearson.
- Hill, Ch. (2021). *Negocios internacionales. Cómo competir en el mercado global* (13ª ed.). McGrawHill.
- Hill, Ch., Schilling, M., y Jones, G. (2019). *Administración estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral* (12ª ed.). Cengage.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14
- Ibarra-Michel, J., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E., Santillán-Núñez, M. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. *Investigaciones Turísticas*, (17), 71-102.
- Jones, G. R. y George, J. M. (2014). *Administración contemporánea*. McGrawHill.
- Kim Jean Lee, S. y Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), pp.340-359
- Kiriliva Filipova, M. (2015). Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry. *Tourism y Management Studies*, 11, (1), 98-103. Universidade do Algarve.
- Larson, E. y Gray, C. (2021). *Administración de Proyectos. Un enfoque práctico* (8.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Ledimo O. (2015). Diversity Management: An Organisational Culture Audit To Determine individual Differences. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), p. 1733.
- Lovelock, Ch., Reynoso, J., D'Andrea, G. y otros. (2018). *Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios* (3ª ed.). Pearson.
- Lucas, C. F. P., y Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos latinoamericanos de administración*, 15(28).
- Marcoulides, G. A. y Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing A Model. *Organization Science*, 4(2), 2009-225.
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y gestión*, (46), 11-47.
- Mestre, M. S., Villar, F. J. V., y Guzmán, A. D. C. S. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria.
- Nikolskaya, E. Y., Fedorchukova, S. G., Kulgachev, I. P., Umarov, M. M., Yudina, E. V., y Feoktistov, S. V. (2021). The impact of organizational culture on the strategic development of tourism and hospitality enterprises. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(4), 1-9.
- OMT. (2018). *Organización Mundial del Turismo*. <http://www2.unwto.org/>: <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>

- Oparanma, A. O. (2010). The organizational culture and corporate performance in Nigeria. *International Journal of African Studies*, 3, pp. 34-40.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Preissing, D., y Loennies, F. (2011). Organizational Culture and Integration of Older Employees: The German Experience. *Journal of New Business Ideas y Trends*, 9(1), 28-42.
- Pride, W., Hughes, R. y Kapoor, J. (2017). *Introducción a los negocios* (4ª ed.). CENGAGE Learning.
- Prieto, C. (2017). *Emprendimiento. Conceptos y plan de negocios*. Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.
- Robbins, S., Coulter, M. y DeCenzo, D. (2017). *Fundamentos de Administración* (10ª ed.). Pearson.
- Rodríguez, G., y Ricárdez, J. (2020). Aproximación a la gestión ambiental proactiva como capacidad dinámica en el sector turístico hotelero mexicano. Elementos determinantes para su desarrollo. *El Periplo Sustentable, [S.l.]*, (n. 38), p. 194 - 218. <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i38.7029>
- Stankova, M. (2011). Assessment Management and Analysis of a Tourism Destination. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 1(1), 65-77.
- Thompson, A., Strickland III, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (2.ª ed.). Mc Graw Hill.
- Vigier, H. P., Pasquaré, C. G., Menichelli, F. M. y Tarayre, C. (2015). *Gestión humana en las organizaciones. Competencias en desarrollo*. Altaria.
- Wehrich, H., Cannice, M. y Koontz, H. (2017). *Administración, una perspectiva global, empresarial y de innovación* (15ª ed.). McGrawHill.