

8. El impacto de la cultura organizacional en la imagen de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta, A. C.



DOI: <https://doi.org/10.52501/CC.357.08>

ROCÍO RAMÍREZ TORRES*

EVELYN JANET ZAVALA CARBAJAL**

NALLELY VÁZQUEZ MARTÍNEZ***

JOSÉ HUGO VÁZQUEZ MENDOZA****

Resumen

El objetivo de esta investigación es fortalecer la cultura organizacional para generar impacto positivo en la imagen de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta con el fin de elevar el nivel socioeconómico de los negocios de esta franja turística. A través de una metodología mixta, se aplicaron instrumentos de recolección de datos como la entrevista semiestructurada y la observación participante. Como instrumento cuantitativo se usó una encuesta de 46 preguntas con escala de Likert a 30 asociados, aplicando una prueba de fiabilidad estadística alfa de Cronbach, obteniendo un alto de nivel de confiabilidad del .992 para una evaluación certera, identificando los aspectos distintivos de la cultura organizacional. Los hallazgos revelan que la formalización de la cultura organizacional no es prioridad para la asociación, pero se deja la propuesta a los asociados.

* Licenciada en Informática. Maestrante en Dirección de Organizaciones de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1418-5276> ; correo electrónico: 24500371@uagro.mx

** Doctora en Administración Pública. Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2996-9777>

*** Doctora en Dirección de Organizaciones. Profesora-investigadora por la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0944-7998>

**** Doctor en Ciencias de la Administración. Profesor- investigador de la Universidad Autónoma de Guerrero, México. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7237-4302>

Palabras clave: *cultura organizacional, imagen, pie de la cuesta, identidad, negocios.*

Introducción

Actualmente la imagen de toda organización se construye a partir de su comportamiento, el cual se proyecta a través de su difusión visual, su buena reputación, su clima organizacional y las estrategias desarrolladas para lograr un servicio de calidad, sin embargo, para posicionar su marca a través de la imagen, una organización debe contar con una cultura organizacional delimitada y estructurada, dejando de lado el empirismo y la improvisación, de tal forma que sus líderes principalmente estén dispuestos a un verdadero cambio organizacional (Vesga et al., 2020).

La cultura organizacional se configura de acuerdo al surgimiento y necesidades de cada organización y puede modificarse según sus etapas sin perder su esencia, lo que lleva a través del tiempo a construir un modelo que se refleja en el comportamiento de sus integrantes. Los líderes son los que principalmente planean y dirigen a la empresa de manera que la cultura permanezca y sus miembros se identifiquen con ella.

Esta investigación presenta un diagnóstico sobre la cultura organizacional imperante de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta y su impacto en la imagen actual, para identificar los aspectos distintivos de la organización, con el fin de proponer un modelo de cultura organizacional que fortalezca su imagen de forma interna y externa, asimismo introducir conocimientos a través de la capacitación de acuerdo a los aspectos que requieran aprender y que se identifiquen mediante los instrumentos para recolección de información.

El análisis de la cultura organizacional se realiza con base en el modelo Schein, (2010) en tres niveles: nivel 1: Artefactos (elementos visibles), nivel 2: Valores declarados o adoptados (percepciones a través de la misión, objetivos, etc.) y nivel 3: Supuestos básicos o subyacentes (profundidad de la cultura), el cual se abordará durante el desarrollo de esta investigación. Se elige este modelo debido a que permite profundizar el comportamiento de una organización y replantear su perspectiva con respecto a sus herramientas colabo-

rativas y el manejo de sus estrategias de comunicación, ya que las empresas necesitan innovarse y mantener un constante reforzamiento de la cultura para adaptarse al entorno global y tecnológico actual (Psychsafety, 2025).

Revisión de la literatura

Orígenes del término cultura

Desde tiempos antiguos, el término *cultura* ha cobrado relevancia en diversas áreas sociales de la vida y en el ámbito de la educación. Desde esta perspectiva educativa, y desde el pensamiento del filósofo Aristóteles, es la transmisión de un modo de vida, de una cultura: “parece que el propósito de la educación es transmitir cultura, con lo que la cultura se reduce a lo que puede ser transmitido por la educación” (Vélaz, 1999, p. 5). Al hablar de educación, no solo se refiere a términos pedagógicos, sino al conocimiento por transferencia familiar y generacional.

Concepto de cultura

Cada grupo social, nación o comunidad cuenta con una cultura que determina el comportamiento de los individuos y organizaciones y suele estar relacionada con todas las características y rasgos distintivos compartidos por factores como: tradiciones, valores, códigos de conducta y objetivos, así como creencias generacionales arraigadas; las generaciones antecesoras siempre buscarán que las nuevas conserven dichos rasgos, y las recientes suelen reflejar una gran resistencia al cambio, por lo que la transformación resulta de forma gradual (Chiavenato, 2009).

Si una cultura organizacional es dominante disminuye la rotación de personal, ya que origina confianza y compromiso laboral, la cultura organizacional, debe orientarse tanto de forma externa para mejorar su imagen, como crear cohesión interna. En tanto que el liderazgo como parte de la cultura incide en la satisfacción laboral y flexibilidad organizacional contribuyendo a la calidad, permitiendo un máximo desempeño para lograr la excelencia (Pedraza et al., 2020).

Adaptación del término cultura a la empresa

El término *cultura* se adaptó a la empresa y fue utilizado por la antropología social desde el año 1951, pero antes de los años setenta, el mismo Philip Selznick descubre que la cultura es la existencia de un proceso natural a través del cual las empresas denotan una “personalidad propia”, es decir, como su esencia (Selznick, 1957, citado en Vélaz, 1999).

Así como los seres humanos poseen una identidad propia y un comportamiento, también las organizaciones en su participación dentro del mercado económico poseen la característica encargada de diferenciarlas de otra y permite mostrar a la sociedad y a sus consumidores el nivel de compromiso con su misión, por lo que refleja ante todos sus aspectos distintivos, destacando: su comportamiento, valores, hábitos y creencias propias, teniendo como resultado procedimientos específicos para perseguir y alcanzar sus objetivos (Mendoza-Zarco et al., 2024).

Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional permite el desarrollo de las empresas y el logro de objetivos de sus líderes, debido a que genera un impacto directo en el clima, la motivación y el tipo de liderazgo encaminándolos conjuntamente hacia el éxito (Llanos, 2016).

Definiendo la cultura organizacional

La cultura organizacional se define como el “conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la organización y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la institución”. De acuerdo con Pérez et al. (2016), la “cultura organizacional” es la descripción de los valores, principios, tradiciones y estilo de ejecución de una organización influyendo en la forma de actuar de sus integrantes.

El arraigo de los valores compartidos ejerce un mayor impacto en los empleados incrementando su lealtad y su desempeño al adoptar la cultura de la empresa de distintas formas a través de sus historias, sus materiales,

símbolos, y más a través de la capacitación, normalmente en las empresas actuales se facilitan cursos de inducción, para mejores estrategias en el logro común de los objetivos.

Una de las teorías más reconocidas en el mundo empresarial es la de Edgar H. Schein, a quien también se le ha considerado como el padre de la cultura organizacional por su experiencia e investigación en este campo. Establece su definición como “un sistema de valores, creencias, principios, ideas, formas de pensar, opiniones y conocimientos implícitos, asumidos y compartidos por los miembros de una organización que determinan la forma en el que el grupo percibe, evalúa y se enfrenta al entorno” (Ceupe, 2022).

En la obra *Cultura organizacional y liderazgo* Schein (2010) la describe como “un patrón de supuestos básicos inventado por un grupo de personas que desarrolla y descubre al aprender a lidiar con sus limitantes de adaptación externa e integración interna, estos supuestos aprendidos y compartidos se consideran válidos y adecuados, por eso se transmiten a los nuevos miembros como una adopción correcta de pensamiento y acción”.

También resalta la manera en que influye el rol del liderazgo según la edad de la organización, a partir de su fundación hasta la mediana edad y la vejez, pues los aspectos culturales varían según la etapa, por tanto, el comportamiento del líder juega un papel muy importante al momento de gestionar el cambio cultural en cada una de las etapas.

Desde otra opinión, a la cultura organizacional se le define como un conjunto de valores, creencias y suposiciones compartidas por los miembros de una organización que influyen en su comportamiento y en la forma de percibir tanto su entorno como a sí mismos. Estos elementos culturales de los miembros ayudan finalmente a definir la identidad de la empresa y guiar sus acciones (Fadnavis, Najarzadeh & Badurdeen, 2020).

Resulta claro que cada autor, desde su perspectiva, emite una definición diferente sobre cultura organizacional, según percibe los problemas más comunes en la existencia y evolución en una organización, sin embargo, coinciden en cuanto al compartir entre los miembros de una entidad aspectos ideales y características distintivas correlacionadas entre sí, así como su influencia en el comportamiento individual con el fin de lograr un beneficio común.

Definición de asociación civil

Para entender mejor el enfoque de este estudio y tomando en cuenta que la investigación se enfoca a una asociación civil, se considera pertinente su descripción.

Con base en la guía legal para las organizaciones de sociedad civil (Centro Mexicano Pro Bono, 2022) como una persona moral regulada por el Código Civil Federal (CCF) creada voluntariamente por la reunión de varios individuos “asociados” mediante un contrato plurilateral, de manera que no sea enteramente transitoria, para efectuar objetivos comunes permitidos por la ley sin que predomine lo económico.

En una asociación civil se requieren mínimo dos personas y no hay un número máximo determinado, también se requiere un contrato protocolizado con la información de quien la registra, domicilio, objeto, duración, motivo de su apertura, aportaciones, distribución de utilidades, facultades de los líderes, entre otras características que pudieran agregarse. Estas organizaciones también cuentan normatividad propia mediante estatutos, por lo que la asociación de Pie de la Cuesta funge como una asociación civil registrada y protocolizada actualmente, en este sentido el interés del estudio es adentrarse a su cultura organizacional. Por tanto, se describen los elementos con lo que debe contar la cultura de una organización y poder aplicarlos en dicha asociación.

Elementos de la cultura organizacional

Los cuatro elementos principales que han sido considerados como parte de una cultura organizacional son como una carta de presentación para dar imagen al exterior de la institución:

- 1. Conjunto de valores y creencias esenciales:** Son las normas o principios que funcionan como guía para orientar la conducta de los integrantes rigiendo su ética. Las creencias es la forma de percibir de cada persona las consecuencias de su “hacer”, pero ambas tienen que ver con la forma de comportamiento.

2. **La cultura compartida:** Son valores y creencias permanentes de los integrantes durante la vida de la organización, también se les conoce como misión y visión y están ligados al logro de objetivos.
3. **Imagen integrada:** Se le conoce mejor como la configuración de la empresa que permite su continuidad y coherencia, para que sus miembros se sientan identificados.
4. **Fenómeno persistente:** Básicamente es la resistencia y adaptación al cambio de una organización a toda la inercia social positiva o negativa, sin embargo, puede evolucionar.

La evolución organizacional ha traído consigo el nacimiento de las relaciones laborales, esto se debe a la participación de la psicología empresarial, que analiza y estudia el comportamiento y la dinámica de las relaciones interpersonales dentro de las empresas y su impacto en el desempeño laboral. (Pérez et al., 2016).

Características de la cultura organizacional

Investigaciones realizadas por Hofstade et al. 1991), citados por Robbins (2009) y Llanos (2016), definen 10 características fundamentales, las cuales se recomiendan reflexionar para fortalecer la cultura de cualquier organización y se enlistan a continuación:

1. **La identidad de los miembros:** Se refiere al grado de identificación que tienen los empleados con su empresa.
2. **Énfasis en el grupo:** Se centra en las actividades en grupo.
3. **El enfoque hacia las personas:** Se centra en el resultado de los miembros relacionado con la toma de decisiones.
4. **La integración en unidades:** El grado de coordinación en el funcionamiento de las unidades.
5. **El control:** El grado de normatividad y supervisión para el control del comportamiento laboral.
6. **Tolerancia al riesgo:** Fomento del control de innovación y riesgo laboral.

7. **Los criterios para recompensar:** Se refiere a la distribución de recompensar e incentivar el rendimiento de los empleados no solo en relación a su antigüedad.
8. **Tolerancia al conflicto:** Manejo asertivo de críticas y conflictos.
9. **El perfil hacia los fines o los medios:** El nivel de interés de la administración respecto a los resultados y metas y no a los procesos.
10. **El enfoque hacia un sistema abierto:** Se refiere al control y adaptación a los cambios exteriores.

Las organizaciones han tomado el reto de enfrentar su desarrollo ante cambios y entornos complicados en un macroentorno, como son: el trabajo en equipo, la globalización, calidad de productos y de servicios, pero las empresas actualmente se centran en consolidar su cultura para su futura trascendencia (Llanos, 2016, p. 14).

Imagen corporativa en una organización

Una imagen organizacional se da a través de la percepción de diversas dimensiones a través de agentes internos y externos, la cual depende mucho de la solidez de su cultura a lo largo de su existencia.

En una asociación, la imagen que proyecta es vital, que consiste en la percepción de los socios, clientes y público general acerca de la organización. Está basada sobre la comunicación, los procesos y el comportamiento de la misma; sin duda, el comportamiento puede causar un impacto positivo o negativo. Una imagen sólida y positiva tiene como resultado la atracción de nuevos miembros, permite fortalecer relaciones con los socios actuales y el desarrollo de la asociación a través de una buena reputación.

Definición de imagen

La personalidad corporativa se percibe como única, ya que no puede existir ninguna otra exactamente con las mismas características, pues no se repiten las mismas situaciones, circunstancias o problemas sociales, ni los estados de ánimo que actúen sobre la organización, como en otra, por muy similar que sea, y tal personalidad depende más aún de las personas que la inician o bien la dirigen, mediante la cual comunican hacia el interior y el exterior,

no hay forma de no comunicar, incluso una persona que no contesta el mensaje comunica bastante, es decir que la ausencia de comunicación se toma como mala comunicación. Por lo tanto, es necesario que exista una comunicación estratégica, ya que toda organización comunica a través de la oferta y distribución de sus productos, así como de sus servicios, con sus clientes, sus proveedores, a través de sus publicaciones o avisos, el trato a sus colaboradores, o de cualquier otra forma en que pueda manifestar su personalidad (Scheinsohn, 2009).

La comunicación estratégica de la personalidad de una organización desempeña una tarea primordial en la proyección de su imagen.

Dos grandes mercadólogos proponen una mezcla promocional total como estrategia para comunicar la imagen organizacional a los clientes, la cual consiste en mezclar cinco herramientas promocionales específicas que establecen dicha comunicación y se definen de la siguiente manera:

Publicidad. Es la promoción de bienes y servicios pagados por un patrocinador.

Promoción de ventas. Incentivos para motivar la compra o venta de un producto.

Ventas personales. Es la venta realizada a través de agentes de ventas creando vínculos con los clientes.

Relaciones públicas. Es la forma de relacionarse con otras organizaciones o público de la empresa creando una buena imagen corporativa desviando rumores o historias no favorables.

Marketing directo. Son estrategias de conexión con consumidores individuales usando herramientas digitales para ventas inmediatas o fidelización de clientes.

Esta mezcla promocional permite comunicar de manera efectiva la imagen de una organización (Armstrong & Kotler, 2013).

Ya se ha definido la cultura organizacional desde la perspectiva de distintos autores con el fin de poder identificar sus elementos, los cuales pueden provocar una influencia significativa en la imagen de una organización, sin embargo, es importante describir el tipo de organización en la que se aplica esta investigación.

La cultura organizacional en relación con la asociación de negocios de Pie de la Cuesta

Retomando las definiciones del teórico Schein como las más apegadas a la asociación Pie de la Cuesta y Vecindados, A. C. sujeto de estudio, se ha observado que los integrantes de la organización desde sus inicios se han unido como grupo de emprendedores, cada uno con cierta experiencia familiar o empírica, y comparten afinidad en cuanto al espacio de trabajo ubicado en la misma comunidad.

Comparten similitud de actividades, en especial, el hospedaje, restaurantes y algunos otros servicios turísticos derivados de sus negocios. Entre los miembros se ha despertado un sentido de pertenencia debido a su actividad económica promoviendo la franja turística y sintiéndose identificados con la zona de Pie de la Cuesta, conocida por ser un gran atractivo turístico. Es así como cada miembro de la asociación actualmente tiene la certeza de que su negocio mantiene un vínculo de integración interna y fortaleza para la adaptación al exterior, todo esto es parte de la cultura que impera en la asociación.

La cultura organizacional según el modelo de Schein

Esta investigación está basada en el modelo de Schein (2010), en el cual se estipulan tres niveles para la cultura de una organización.

Nivel 1: Artefactos (elementos visibles). Aquí se clasifican el tipo de vestimenta, diseño de los negocios, las ceremonias, costumbres o rituales que realizan.

Nivel 2: Valores declarados. Se clasifica en este nivel la filosofía y las reglas de comportamiento, es decir, cómo se coordinan y los acuerdos del tipo de organización.

Nivel 3: Supuestos básicos (profundidad de la cultura). Es la parte esencial, pues en este nivel se ubican las creencias, las percepciones dentro de la organización.

La cultura organizacional sin duda es clave para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, es la configuración única de los valores, creencias y normativa que guían la forma de ser y características distin-

tivas del grupo que a la vez lo mantiene unido (Marreiros, Acabado & Lopes, 2023).

Una asociación civil también establece desde su fundación una configuración específica para guiar a sus integrantes hacia el objetivo de la misma, enfocándose en su razón de ser, pero en ocasiones las personas que la fundan o inician no tienen los conocimientos suficientes para establecer su estructura.

Material y métodos

En este estudio se analiza el impacto de la cultura organizacional en la imagen de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta y Vecindados, A. C. siendo una organización de propietarios que surgió a razón de diferentes necesidades a las que se enfrentan los negocios de esa zona, básicamente los hoteles y restaurantes, quienes desde hace tiempo enfrentan múltiples desafíos principalmente ante las entidades de gobierno por los trámites requeridos, y de manera empírica han sostenido sus emprendimientos gestionando lo necesario para funcionar de forma correcta. Estos empresarios fundaron su propia asociación para impulsarse y apoyarse mutuamente en sus gestiones, como el pago de derechos, multas, registros, así como la participación en programas de apoyos económicos o beneficios para sus negocios. A esta comunidad se le nombra desde el 2 de agosto del año 2024 por iniciativa del Gobierno del estado “Barrio Mágico” Caballo (2017), como un plan estratégico para fortalecer su cultura a través de la capacitación e impulsando su reactivación económica a través de una buena imagen.

De este estudio se derivan dos variables sujeto de análisis: la cultura organizacional como variable independiente y la imagen de la asociación como variable dependiente. Por medio de los instrumentos de recolección de datos se realizará un diagnóstico con la finalidad de establecer la correlación entre ambas variables.

Se diseñó una investigación con enfoque mixto, el cual combina los enfoques cualitativo y cuantitativo con una mayor comprensión y profundidad en el diagnóstico, utilizando un estudio transversal no experimental.

Combinando la riqueza de la medición de enfoque cuantitativo y los detalles que refleja el tratamiento cualitativo se logra una investigación

explicativa. El tipo de muestra es no probabilística por conveniencia considerando la disposición y asistencia de los asociados siendo propietarios de negocios incorporados a la asociación. Como instrumentos cualitativos se usan la observación participante, la cual permite obtener rasgos sobre el comportamiento de los clientes y de los negocios, también se usó una entrevista semiestructurada aplicada a la presidenta de la asociación. Este instrumento permite una amplia perspectiva del fenómeno de estudio, y en este caso, se usa con el fin de contextualizar la estructura comitiva actual de la asociación, así como distinguir rasgos distintivos de la cultura organizacional imperante (Arias, 2006).

El primer muestreo cuantitativo se integró por 30 socios representativos de la asociación que respondieron la encuesta en formulario digital alineados bajo los siguientes criterios:

Criterios de inclusión: Personas dueñas de negocios incorporados a la asociación de negocios de Pie de la Cuesta.

Criterios de exclusión: Personas que por algún motivo no respondieron el formulario en tiempo y forma planteada.

Criterios de eliminación: Personas que no respondieron de forma completa la encuesta.

En el segundo muestreo cuantitativo se aplicó la encuesta con dos ítems a 15 personas, en este caso se realizó a clientes presentes en el lugar y personas al exterior, los criterios de inclusión fueron personas externas a los negocios y también comensales presentes en los restaurantes, en este caso se excluyeron líderes y colaboradores de los negocios y no se eliminó ningún elemento.

El diagnóstico tiene como finalidad incrementar el posicionamiento de los hoteles y restaurantes de la zona, impulsando la franja turística como una gran opción como destino de playa resaltando la cultura nativa del lugar.

Se diseñó cuidadosamente una encuesta con 46 ítems aplicada a 30 asociados, así como la encuesta realizada con preguntas del 1 al 5 evaluando la calidad en el servicio y la percepción de la imagen de la asociación.

Para determinar la validez del primer instrumento de recolección de la información, se aplicó el estadístico de fiabilidad alfa de Cronbach, que nos arrojó el .992 que establece un nivel de alta confiabilidad, a partir de ahí, se aplicó dicho instrumento a 30 negocios que representan a la asociación.

Tabla 8.1. *Análisis de confiabilidad en el software SPSS*

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.992	.993	46

Fuente: elaboración propia a partir de la prueba de fiabilidad alfa de Cronbach.

El instrumento cuantitativo se diseñó de acuerdo a las dimensiones de la matriz de congruencia y se aplicó exitosamente.

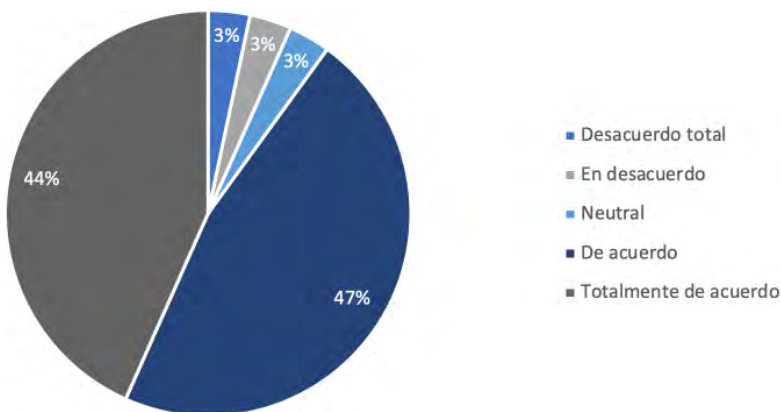
Resultados

En los resultados se refleja el nivel de cultura organizacional que impera actualmente. En la gráfica 8.1 se detecta que solo el 44% de los socios conoce los antecedentes de la asociación, es decir, menos de la mitad.

En las gráficas 8.1 y 8.2 se coloca en el primer nivel del modelo de Schein como parte simbólica la cultura organizacional, ya que de ahí se derivan los elementos tangibles que estructuran su diseño físico.

Gráfica 8.1. *Socios que conocen los antecedentes históricos de la asociación*

¿Conoce usted los antecedentes, historia y formación de la asociación?

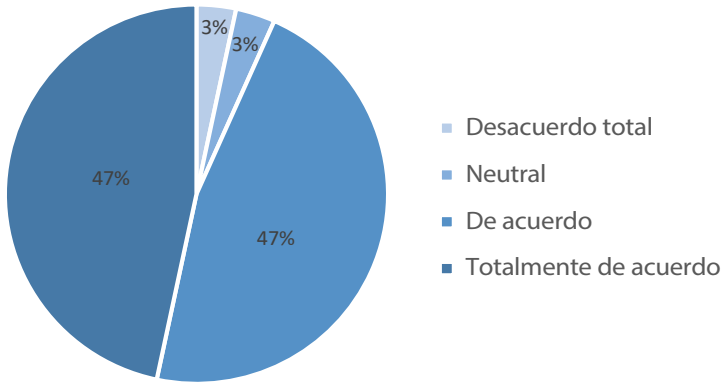


Nota: Muestra el resultado de la medición del nivel de conocimiento sobre los antecedentes de la asociación.

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 8.2. Socios que conocen y se involucran en las actividades organizadas por la asociación

¿Se siente familiarizado(a) con las actividades que realiza la asociación?



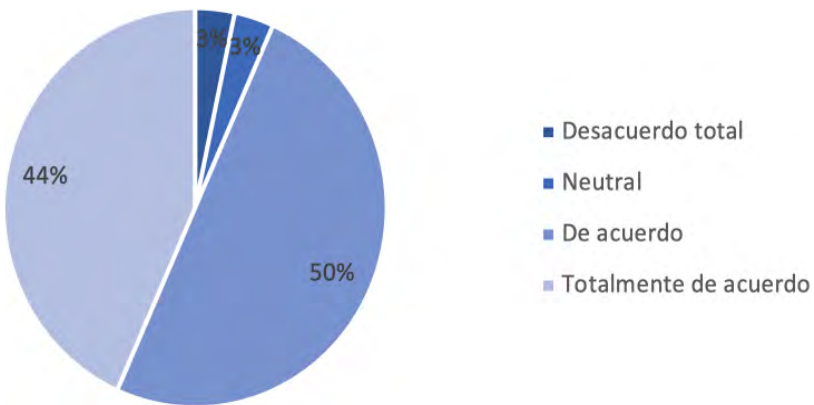
Nota: involucramiento de las actividades.

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 8.2 se refleja que casi la mitad, el 47%, se identifica con las prácticas y actividades representativas de la organización.

Gráfica 8.3. Valores compartidos de la asociación

¿Conoce usted los valores que actualmente definen y comparten los integrantes de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta?



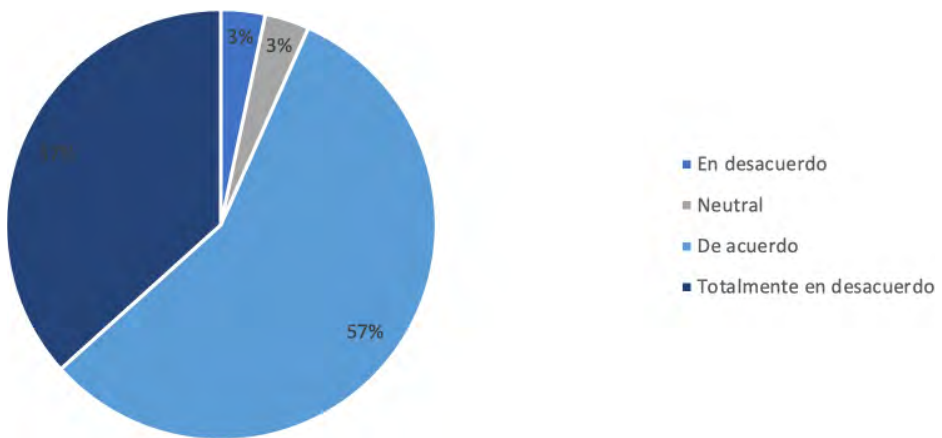
Nota: Nivel de conocimiento de los valores como parte de la cultura organizacional.

Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 8.3, el 94% de los socios se identifica con los valores compartidos, lo cual indica un fuerte sentido de pertenencia y cohesión grupal, y este dato como el rasgo de la normatividad que arroja la gráfica 8.4, se posiciona en el segundo nivel del modelo de Schein de valores compartidos, los cuales guían el comportamiento de los integrantes de la organización.

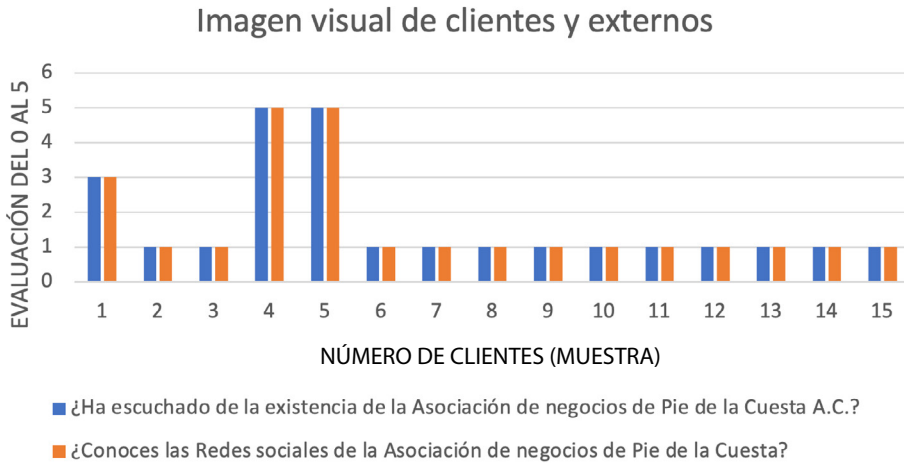
Gráfica 8.4. *Identificación de la normativa de la A. C.*

¿En la asociación se supervisa que cuenten con reglamentos, estándares o certificaciones que avalen la calidad de sus servicios y/o productos?



Fuente: elaboración propia.

En la gráfica 8.4, solo el 3 % de los socios está totalmente informado de que existe un reglamento y estándares, el 57% tiene un conocimiento limitado y el 6%, no conoce nada acerca del tema.

Gráfica 8.5. *Percepción de la imagen de clientes internos y personas externas a la A.C.*

Nota: muestra la medición de reglas y estándares de calidad propia.

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la gráfica 8.5, la evaluación de la imagen según la percepción de clientes y personas externas indica que son muy pocas las personas que han escuchado hablar de la asociación y el resto desconoce sus redes sociales.

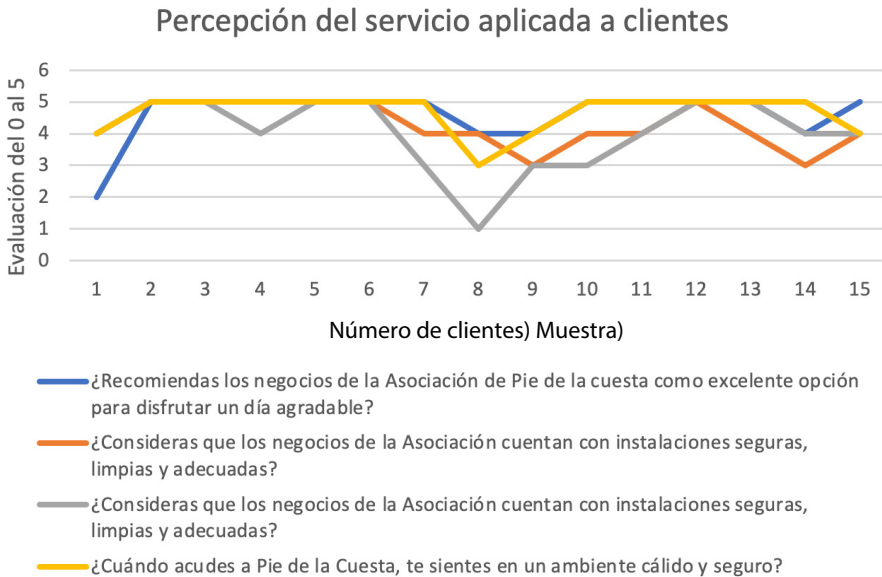
La gráfica 8.6, refleja una percepción positiva por parte de clientes comenzales y personas externas de la asociación sobre la calidad del servicio. Se evaluó con una encuesta de cuatro ítems a 15 clientes, quienes recomiendan Pie de la Cuesta como destino turístico y opinan que el servicio al cliente es cálido y muy bueno en términos generales.

Cabe mencionar que la información obtenida y reflejada en las gráficas 8.5 y 8.6 corresponde al tercer nivel de la cultura organizacional de supuestos básicos según el modelo de Schein, ya que se analiza la profundidad de la organización y la percepción inconsonante de sus miembros, pues depende la forma de organizarse y es la más difícil de cambiar, sin embargo es la base del nivel 1 de artefactos.

En el análisis cualitativo, a través de la observación, de la entrevista semiestructurada y la observación participante, se detecta que la asociación de negocios de Pie de la Cuesta no cuenta con un diseño organizacional

bien estructurado, su cultura se basa más bien en la identidad de cada persona con la franja turística, las actividades que realizan, sus tradiciones, los eventos en los que participan, entre otros aspectos.

Grafica 8.6. Evaluación de la calidad del servicio al cliente a clientes y personas externas



Nota: Refleja la percepción acerca del servicio y calidad de Pie de la Cuesta.

Fuente: elaboración propia, a partir de la información obtenida a través de la encuesta aplicada con escala de Likert.

Conclusiones

Definitivamente, una cultura organizacional bien definida permite que toda la organización se equilibre en cuanto a la reglamentación, uniformidad, objetivos compartidos, obtención de derechos igualitarios y sobre la competitividad y el logro de objetivos comunes.

Los hallazgos más relevantes radican en que los miembros de la asociación no tienen estructurada su cultura organizacional a pesar de compartir durante años un lugar con gran riqueza natural y gran atractivo turístico, se observa mediante esta investigación que la organización no cuenta aún con una imagen sólida, principalmente a nivel externo su imagen visual no es

tan distinguida, aunque depende mucho de que los propietarios se apliquen a implementar sus estrategias de mercadotecnia, ya que a partir del estudio son conscientes del resultado. Con respecto a la percepción del servicio a clientes, la muestra arroja un alto nivel, ya que los indicadores se acercan a la calificación más alta, percibiendo a Pie de la Cuesta como un excelente destino turístico y lo recomiendan.

No obstante, con el nombramiento que Pie de la Cuesta recibió de “Barrio Mágico” el pasado 2024 (Ortiz, 2024), los negocios han participado en diversos eventos y se ha creado entre los integrantes cohesión interna y una cultura de aprendizaje y capacitación a fin de mejorar la imagen de sus negocios, sin embargo, actualmente la formalización de la cultura organizacional no es prioridad para ellos.

Recomendaciones

Para formalizar la cultura organizacional de la asociación de negocios de Pie de la Cuesta y la proyección de su imagen corporativa, es imprescindible un cambio organizacional, el cual consiste en generar una transformación de procesos y actividades que impacten socioculturalmente encaminando a la organización a incrementar su rentabilidad, pero para lograrlo es importante la disposición a dicho cambio (Vesga, et al., 2020).

Se recomienda establecer nuevos mecanismos de gobernanza con la formación democrática de un comité directivo y liderazgo rotativo, así como la creación de manuales de identidad organizacional y procesos de inducción estandarizados que permitan a los nuevos socios conectar inmediatamente con la cultura organizacional. También es importante establecer una estandarización de las prácticas comerciales en cuanto a servicios, precios y productos sin perder la identidad de cada negocio, pero todo cambio dependerá de la disposición que tengan los integrantes de la asociación para concebirlo y aplicarlo.

Referencias

Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6ªed.). Episteme, C.A.

- Caballo, D. (2017). Triángulo Sol México. EFEAgro. Obtenido de <https://efeagro.com/triangulo-sol-mexico/>
- Centro Europeo de Posgrado y Empresa [Ceupe]. (2022). *Importancia de la cultura organizacional*. Ceupe. <https://www.ceupe.do/blog/importancia-de-la-cultura-organizacional.html>
- Centro Mexicano Pro Bono, A. C. (2022). *Guía legal para las organizaciones de la sociedad civil 2022*. Hogan Lovells. https://www.probono.mx/wp-content/uploads/2022/12/PROBONOMX-Guia_Legal-2022.pdf
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones*. McGraw-Hill
- European Business School [CEUPE]. (2012). *Importancia de la cultura organizacional*. <https://www.ceupe.do/blog/importancia-de-la-cultura-organizacional.html>
- Fadnavis, S., Najarzadeh, A. y Badurdeen, F. (2020). An Assessment of organizational culture traits impacting problem solving for lean transformation, *Procedia Manufacturing*, *ScienceDirect*, 48, 31-42. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.05.017>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Principle of Marketing. 15th Edition*. NJ: Prentice Hall.
- LLanos, M. (2016). *La cultura organizacional*. Ecuador: Universidad ECOTEC.
- Marreiros, S. I., Acabado Romana, F. y Anjos Lopes, A. (2023). The Impact of Organizational Culture in the Public Management Leadership Style. *American Journal of Industrial and Business Management*. DOI: 10.4236/ajibm.2023.135020
- Mendoza-Zarco, V., Basurto-Gausin, B., Escobar-Granados, K., Galeana-Bello, Y. y Juárez-Hernandez, J. A. (2024). Cultura organizacional. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río. Universidad del Estado de Hidalgo, 2*, DOI: <https://doi.org/10.29057/estr.v11i21.11699>
- Ortiz, A. (2024, 2 de agosto). ¡Acapulco tiene nuevos Barrios Mágicos! Dan nombramiento a Pie de la Cuesta y Playa Bonfil. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/acapulco-tiene-nuevos-barrios-magicos-dan-nombramiento-a-pie-de-la-cuesta-y-playa-bonfil/>
- Pedraza-Rejas, L., Espinoza-Marchant, C., Marchioni-Choque, Í. y Muñoz-Fritis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: Un análisis conceptual. *Formación universitaria, 13*(5), 3-14. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Pérez, A., Millian, A., Cabrera, P. y Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Información científica para la dirección en salud. INFODIR*. ISSN 1996-3521, 86-99
- Psychsafety. (2025). Edgar Shein's Three Layers of organizational Culture. <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Ed. Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo* (4.ª ed). Jossey-Bass.
- Scheinsohn, D. (2009). *Comunicación estratégica*. Granica.
- Vélaz, I. (1999). *Clima y cultura empresarial*. Universidad de Navarra.
- Vesga Rodríguez, J. J., García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Aguilar Bustamante, M.

C., Jaramillo, J. Á., Quiroz González, E., Castaño González, E. J., Andrade Jaramillo, V. A. y Gómez Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, 27(1), 52-61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>