

Volumen 4 - Número 3 - Julio/Septiembre 2018

100-Cs

ISSN 0719-5737

CEPU ICAT

CENTRO DE ESTUDIOS Y PERFECCIONAMIENTO UNIVERSITARIO
EN INVESTIGACIÓN DE CIENCIA APLICADA Y TECNOLÓGICA

SANTIAGO — CHILE

Portada: Felipe de Azevedo Estay Guzmán

100-Cs

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Francisco Giraldo Gutiérrez

*Instituto Tecnológico Metropolitano,
Colombia*

Editor

Drdo. Juan Guillermo Estay Sepúlveda

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Secretario Ejecutivo

Héctor Garate Wamparo

Centro de Estudios CEPU-ICAT, Chile

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Paulinne Corthorn Escudero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Traductora: Portugués

Lic. Elaine Cristina Pereira Menegón

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Diagramación / Documentación

Lic. Carolina Cabezas Cáceres

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Sr. Felipe Maximiliano Estay Guerrero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Jaime Bassa Mercado

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Beatriz Cuervo Criales

*Universidad Autónoma de Colombia,
Colombia*

Mg. Mario Lagomarsino Montoya

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Universidad de La Coruña, España

Mg. Juan José Torres Najera

Universidad Politécnica de Durango, México

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Dr. Klilton Barbosa Da Costa

Universidad Federal do Amazonas, Brasil

Dr. Daniel Barredo Ibáñez

Universidad Central del Ecuador, Ecuador

Lic. Gabriela Bortz

*Journal of Medical Humanities & Social
Studies of Science and Technology, Argentina*

Dr. Fernando Campos

*Universidad Lusofona de Humanidades e
Tecnologias, Portugal*

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Jairo José Da Silva

Universidad Estatal de Campinas, Brasil

Dr. Carlos Tulio Da Silva Medeiros

Diálogos en MERCOSUR, Brasil

100-Cs

CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Dra. Cira De Pelekais

*Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín
URBE, Venezuela*

Dra. Hilda Del Carpio Ramos

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Dr. Jaime Fisher y Salazar

Universidad Veracruzana, México

Dra. Beatriz Eugenia Garcés Beltrán

Pontificia Universidad Bolivariana, Colombia

Dr. Antonio González Bueno

Universidad Complutense de Madrid, España

Dra. Vanessa Lana

Universidade Federal de Viçosa - Brasil

Dr. Carlos Madrid Casado

Fundación Gustavo Bueno - Oviedo, España

Dr. Luis Montiel Llorente

Universidad Complutense de Madrid, España

Dra. Layla Michan Aguirre

*Universidad Nacional Autónoma de México,
México*

Dra. Marisol Osorio

Pontificia Universidad Bolivariana, Colombia

Dra. Inés Pellón González

Universidad del País Vasco, España

Dr. Osvaldo Pessoa Jr.

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Santiago Rementería

Investigador Independiente, España

Dr. Francisco Texiedo Gómez

Universidad de La Rioja, España

Dra. Begoña Torres Gallardo

Universidad de Barcelona, España

Dra. María Ángeles Velamazán Gimeno

Universidad de Zaragoza, España

EDITORIAL CUADERNOS DE SOFÍA

Santiago – Chile

100-Cs

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Indización

Revista 100-Cs, se encuentra indizada en:



CATÁLOGO



MIAR 2015
Live



**LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Y EL RENDIMIENTO DE LA PYME HOTELERA EN MACHALA**

ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERFORMANCE OF HOTEL SME IN MACHALA

Mg. María del Carmen Franco Gómez

Universidad Metropolitana, Ecuador
mfranco@umet.edu.ec

Mt. Jessica Ivonne Lalangui Ramírez

Universidad Metropolitana, Ecuador
jlangui@umet.edu.ec

Mg. Carolina de los Ángeles Uzcátegui Sánchez

Universidad Metropolitana, Ecuador
cuzcategui@umet.edu.ec

Lic. Paula Alejandra Cedillo Villacres

Universidad Metropolitana, Ecuador
paulita1998@live.com

Fecha de Recepción: 20 de abril de 2018 – **Fecha de Aceptación:** 17 de junio de 2018

Resumen

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas; especialmente, en las empresas prestadoras de servicios como las cadenas hoteleras considerando que este tipo de organización es el pilar fundamental de la actividad turística, la cual tiene un peso importante en la balanza de pagos de muchos países y, en especial en el Ecuador considerando que para el año 2017 representó la tercera fuente de ingresos no petroleros. De ahí que el estudio de la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas hoteleras representa un elemento indispensable para mejorar su competitividad y el posicionamiento en el mercado. Por tanto se plantea analizar la cultura organizacional y el rendimiento de las PYMES hoteleras en la ciudad de Machala a la luz de los planteamientos del modelo desarrollado por Cameron y Quinn.

Palabras Claves

Cultura Organizacional – PYME – Modelo – Rendimiento – Empresa

Abstract

Organizations are characterized by having their own and specific organizational cultures; especially, in service provider companies such as hotel chains, considering that this type of organization is the fundamental pillar of tourism activity, which has an important weight in the balance of payments of many countries and, especially in Ecuador considering that for the year 2017 represented the third source of non-oil income. Hence, the study of the organizational culture of small and medium-sized hotel companies represents an essential element to improve their competitiveness and positioning in the market. Therefore it is proposed to analyze the organizational culture and performance of the hotel SMEs in the city of Machala in light of the approaches of the model developed by Cameron and Quinn.

Keywords

Organizational Culture – SME – Model – Performance – Company

Introducción

El fenómeno de la globalización ha impactado en la dinámica de consumo a nivel mundial, y por ende la competencia es cada vez más extrema por ende, las organizaciones se preocupan porque sus marcas transmitan personalidad y agreguen valor para el consumidor. Por ello, las empresas para garantizar su posicionamiento en el mercado y enfrentar el impacto de la globalización, centran sus esfuerzos en la incorporación de los avances tecnológicos como estrategia de cambio y requisito necesario para adaptarse al entorno competitivo sin incorporar mejoras en la cultura de la organización que facilite la construcción de una identidad que como institución se cristalice en la conducta deseada de sus miembros.

Para Lok Ostroff, Shin, y Kinicki, los empleados están propensos a ser fuertemente afectados por la cultura de su grupo de trabajo inmediato como consecuencia de la constante interacción que experimentan¹. Las organizaciones independientemente de su dimensión adquieren características peculiares que las diferencian del resto, desde la realización de las tareas y los procesos hasta la conducta de sus miembros que se refleja en la cultura organizacional de los equipos, estas se ven reflejadas en el establecimiento de la estrategia, la estructura organizativa y los sistemas. “Es difícil que se observen mejoras en los resultados tras la introducción del cambio si se siguen manteniendo el mismo conjunto de valores, normas y costumbres, ya que pronto el personal volverá a actuar igual que lo hacía antes de la nueva situación”².

En las culturas organizacionales fuertes y sólidas tanto la organización como los sujetos organizacionales cumplen el rol de guardar, transmitir o transformarla cuando se requiera. Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas; especialmente, en las empresas prestadoras de servicios como las cadenas hoteleras, ya que en este tipo de organizaciones el consumidor se familiariza con la calidad de servicio que brinda, por ende la cultura organizacional impacta en su rendimiento en virtud que, marca la diferencia entre una empresa con excelentes perspectivas de desempeño frente a una organización deficitaria, lo cual para Cameron y Quinn³ representa una limitación dada la necesidad de la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales en el éxito de los objetivos estratégicos.

El estudio de la cultura organizacional de las pequeñas y medianas empresas hoteleras representa un elemento indispensable para mejorar la competitividad y el posicionamiento en el mercado de cualquier organización, más aún si se considera que, este tipo representan el pilar fundamental de una de las actividades económicas más rentables del mundo; como lo es la actividad turística, caracterizada por un rápido crecimiento en términos de ingresos de divisas al igual que, creación de empleo en consecuencia, un factor importante en la balanza de pagos de muchos países.

De esta realidad, no escapa el Ecuador para el año 2017 el sector turismo representa la tercera fuente de ingresos no petroleros detrás del banano y camarón, contribuyendo de manera directa con el 2,1% del PIB nacional y de manera indirecta con

¹ P. Lok; R. Westwood y J. Crawford, Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (2005).

² K. S. Cameron y R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. 2006. 147.

³ K. S. Cameron y R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational...*

el 5,1%⁴. En este contexto, cobra singular la comprensión de la cultura organizacional de las PYMES hoteleras en Machala en su nivel más profundo para ello es imprescindible determinar cuáles son potencialidades tecnológicas, sin abandonar el carácter humano que le impregnan los miembros que la conforman para lograr una cultura organizacional sólida necesaria para optimizar los resultados de la gestión. Los principales objetivos de este estudio son identificar la cultura organizacional de las pymes hoteleras de la ciudad de Machala para ello se fundamentó en los planteamientos de Cameron y Quinn. Igualmente, se plantea examinar la influencia de la implementación de la cultura organizacional en el rendimiento.

La investigación está estructurada en tres secciones en la primera se presentan los fundamentos conceptuales para ello se realizó una revisión documental de la literatura sobre la cultura organizacional y su incidencia en el rendimiento; en la segunda sección, se expone la metodología empleada, los criterios para la selección de la muestra y los instrumentos para la recolección de los datos; en la tercera sección, se analizan los resultados y las principales conclusiones que arrojó la investigación.

Fundamentos conceptuales

A partir del siglo XX las organizaciones que operan en un contexto internacional están en constante evolución para poder adaptarse a las demandas del mercado global por el inicio del fenómeno de la globalización y, un entorno que trajo como consecuencia a las organizaciones, la integración acelerada de los mercados a nivel mundial⁵, que impulso a las empresas a internacionalizarse fortaleciendo las grandes compañías frente a las pequeñas indistintamente del cual fuese el producto mediante el empleo de la misma estrategia de posicionamiento.

El entorno dinámico en el que se desenvuelven las empresas es cada día más complejo y a la vez, más diverso culturalmente⁶. La globalización impactó en cada uno de los elementos de la empresa especialmente en la cultura organizacional; Trompenaars y Woolliams plantean que, en la medida que las organizaciones internacionalizan sus operaciones requieren una cultura organizacional común mundial que les garantice la estandarización de los procedimientos, sistemas y desarrollo organizacional⁷.

El tema de cultura organizacional, es incorporado por primera vez por las investigaciones de las escuelas de las relaciones humanas Elton Mayo⁸ en sus estudios sobre las normas, sentimientos y los valores de los miembros de la organización

⁴ Ministerio de Turismo del Ecuador, El Turismo dinamizó en 285.5 millones de dólares la economía el 2016. 2017. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-dinamizo-en-285-5-millones-de-dolares-la-economia-el-2016/>

⁵ G. Dutrénit y D. Villavicencio, Globalización, acumulación de capacidades e innovación: los desafíos para las empresas, localidades y países. (México: Fondo de Cultura Económica, 2007), 483.

⁶ J. P. Kotter y J. L. Heskett, Corporate Culture and Performance (New York: The Free Press, 1992).

⁷ F. Trompenaars y B. Woolliams, Business Across Cultures. Capstone Publishing Ltd. 2003.

⁸ E. Mayo, Problemas Humanos de una Civilización Industrial (Buenos Aires: Nueva Visión, 1972).

posteriormente, Andrew Pettigrew⁹ quien vinculó el término organización con cultura mediante el análisis del comportamiento y el papel del liderazgo de las personas.

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 61

Posteriormente, el tema de la cultura organizacional se transformó en uno de los constructos de mayor interés para los teóricos de las ciencias administrativas en las últimas dos décadas debido fundamentalmente a la estrecha relación entre cultura organizacional y rendimiento¹⁰. En la actualidad, aún y cuando existe un cuerpo conceptual definido, una revisión extensa de los diferentes enfoques paradigmáticos representa una ardua tarea; no obstante a continuación se presenta algunas de las principales corrientes de pensamiento sobre este tema tan importante en el mundo gerencial.

Durante la década de los ochenta la literatura planteaba a la cultura organizacional como una solución a la crisis empresarial, premisa fundamentada en la hipótesis que, en aquellas empresas que poseían culturas fuertes eran competitivas. Teóricos de las ciencias administrativas como Schwartz y Davis sostenían que, la cultura organizacional representa un “patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas compartidas producen normas que modelan poderosamente la conducta de individuos y grupos”¹¹. En la misma línea de pensamiento Robbins concibe la cultura organizacional como “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización”¹².

Por su parte, Meyerson y Martin definen la cultura organizacional como “un elemento idiosincrático, compuesto de creencias relativas a la organización que son compartida entre individuos dentro de una organización o en una parte de la organización”¹³. Para Koontz, O’Donnell y Weiric, representa “el patrón general de comportamiento, las creencias compartidas y los valores que sus miembros tienen en común”¹⁴.

Contrario a estos argumentos, que planteaban como hipótesis la estrecha relación entre cultura organizativa fuerte como el elemento clave en el éxito de las organizaciones, autores como Schein incorporan otros aspectos como liderazgo y valores. Este autor representa una verdadera obra clásica para el estudio de la cultura organizacional. De acuerdo con, sus planteamientos la cultura organizacional está conformada por varios elementos la etnohistoria o etnoterritorio; las creencias y cosmovisión constituida por ritos, mitos, filosofía e ideología, valores así como normas; comunicación conformada por el lenguaje y los rituales; los productos y oficios tanto materiales como formales.

Para Schein la cultura organizacional “es ubicua y cubre todas las áreas de la vida en grupo; comprende tres niveles de la realidad, presunciones, valores y artefactos los

⁹ A. Pettigrew, On Studing Organizational Cultures. Administrative Science Quaterly. N° 24. (1979).

¹⁰ R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, “A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”, Management Science, núm. 29, vol. 3 (1983) 363-377.

¹¹ H. Schwartz y D. Stanley, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," Organizational Dynamics, 10 (Summer) (1981), 33.

¹² S. Robbins, Comportamiento Organizacional (México: Editorial Prentice Hall, 1987), 550.

¹³ D. Meyerson y J. Martin, Cultural change: an integratios of three different views. Journal of management studies: 24 (6) (1987). 631.

¹⁴ H. Koontz; C. O’Donnell y H. Weiric, Magnament (New York:.. Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd, 1980), 263.

cuales se encuentran desde la cultura material de la organización hasta los supuestos subyacentes, inconscientes y compartidos por los miembros de la organización”.¹⁵. Explicó

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 62

la función que, cumple la cultura en la organización mediante el concepto de presunciones y creencias, es un producto aprendido de la experiencia, y por tanto algo localizable sólo allí, donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.¹⁶

Del mismo modo, Chiavenato señala que, es “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.¹⁷

Durante la década de los noventa, los teóricos de la cultura organizacional desarrollaron nuevos enfoques paradigmáticos, que consideraba como elemento diferenciador de la cultura organizativa el desempeño de los miembros de la organización tan importante como el desarrollo científico y tecnológico alcanzado por las empresas.

En esta línea de pensamiento autores como Mintzberg, asociaba la cultura organizacional con ideología y sostenía que, es el poder unificador e integrado de los objetivos individuales y de la organización, que crea un espíritu de cuerpo y un sentido de misión, “es el sistema de valores y creencias sobre una organización, compartido por sus miembros, que lo distingue de otras organizaciones e infunden una cierta vida al esqueleto”¹⁸. Mintzberg plantea que la cultura dominante en una organización influye en su orientación estratégica con respecto al logro de objetivos y ejecución de la tarea; al respecto argumenta que, “la cultura de equipo establece normas de comportamiento e impulsa sistemas motivacionales orientados por objetivos en un equipo, que estimula a los miembros a alienar sus esfuerzo hacia el rendimiento del equipo”.¹⁹

Podemos incluir en esta corriente teórica a, Denison la cultura necesita ser tanto fuerte como distintiva en razón de ello, el autor diseñó un modelo que es presentado en un perfil circular. El perfil se divide horizontalmente para distinguir entre un foco interno y un foco externo, y se divide verticalmente para distinguir entre una organización flexible y una estable reconoce que las características culturales, conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con un set de creencias y supuestos sobre la organización y su ambiente. Estas creencias y supuestos centrales yacen en el corazón de una cultura organizacional. El modelo se fundamenta en cuatro premisas: 1) se basa en la conducta; 2) se desarrolla al interior del ambiente de negocios; 3) emplea el lenguaje de negocios; 4) se enlaza con los resultados de negocios²⁰.

Para Trompenaars, es la manera como son expresadas las actitudes dentro de una organización, este teórico enfocó sus esfuerzos al estudio del impacto del proceso de

¹⁵ E. Schein, La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica (Barcelona: Plaza & Janes Editores. P, 1985), 24.

¹⁶ E. Schein, La cultura empresarial y el liderazgo...

¹⁷ I. Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración (México: Mc Graw-Hill Interamericana de México S. A., 1989), 350.

¹⁸ H. Mintzber, Rise and Fall of Strategic Planning (New York: Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd, 1994), 338.

¹⁹ H. Mintzber, Rise and Fall of Strategic Planning... 62.

²⁰ D. Denison, Corporate Culture and Organisational Effectiveness (New York: John Wiley & Sons, 1990).

globalización.²¹ La cultura organizacional es ahora entendida como la gerencia de la cultura, se trata de establecer una cultura corporativa en la que los miembros trabajen juntos para cumplir los objetivos de la organización conciliando los dilemas que existen entre las diferentes culturales organizacionales, por la que está constituida en varias partes del mundo con la sociedad producto de la integración. La cultura organizacional le brinda el estatus de elegir entre un modelo de organización basado inicialmente en la adscripción o en uno global constituido por una fuerza de trabajo diversa con la necesidad y cuál es el vínculo entre la cultura organizacional y el tipo de negocio.²²

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 63

partes del mundo con la sociedad producto de la integración. La cultura organizacional le brinda el estatus de elegir entre un modelo de organización basado inicialmente en la adscripción o en uno global constituido por una fuerza de trabajo diversa con la necesidad y cuál es el vínculo entre la cultura organizacional y el tipo de negocio.²²

Para Serna “La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa”.²³

A finales de la década de los noventa, Cameron y Quinn plantean que dentro de una organización, las sub unidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos pueden desarrollar su propia cultura²⁴. Las diferencias culturales se transforman en una limitación para alcanzar la integración y la coordinación de las áreas funcionales a la vez, fragmentan la cultura organizacional impactando en los niveles de efectividad.

Para el estudio de la cultura organizacional Quinn y Rohrbaugh diseñaron el Modelo de los Valores en Competencia (MVC), el cual representa uno de los enfoques más adoptados para la evaluación de la cultura organizacional en las últimas décadas²⁵.

Al principio surgió con el interés de establecer el criterio de efectividad organizacional, posteriormente se empleó para un conjunto extenso de fenómenos propios de la cultura organizacional como la comunicación, la ética y la administración de los sistemas de información, el liderazgo, la administración de programas de desarrollo de los recursos humanos entre otros en razón de ello es empleado fundamentalmente para diagnosticar e iniciar una modificación en la cultura de las organizaciones. Así como, el modelo permite identificar los principales elementos configurativos de la cultura organizacional son 1) la concepción de la empresa, 2) las personas y sus patrones de comportamiento, 3) la gerencia y sus pautas de actuación, 4) el estilo de dirección, 5) los valores compartidos y 6) el éxito empresarial.²⁶

El modelo de Quinn y Rohrbaugh plantea que las organizaciones con énfasis en los procesos internos, se centran en el control desde el punto de vista interno, con especial énfasis en la comunicación interna con fines de estabilidad y control. Por el contrario aquellas con sistemas abiertos, se relacionan con la flexibilidad desde un punto de vista externo, fijando como objetivos el crecimiento, la adquisición de recursos y apoyo externo y, las enfocadas a las relaciones humanas se caracterizan por la flexibilidad

²¹ F. Trompenaars, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. (Chicago: Irwin Professional Publishing, 1994).

²² F. Trompenaars y B. Woolliams, *Business Across Cultures...*

²³ H. Serna, *Gerencia Estratégica. Planificación y Gestión-Teoría y Metodología*. Global Ediciones, SA. Temas Gerenciales (Caracas: 3R Editores. Colinas de Bello Monte, 1992), 134.

²⁴ K. S. Cameron y R. E. Quinn, *Diagnosing and changing...*

²⁵ R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis*, *Management Science*, 29, 3(1983), 363–377.

²⁶ K. S. Cameron y R. E. Quinn, *Diagnosing and changing*

desde un punto de vista interno, fijando como objetivo el desarrollo de los recursos humanos.²⁷

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 64

Posteriormente, Cameron y Freeman ajustaron el modelo de Quinn a un nuevo modelo que incorpora cuatro tipos de culturas Clan, Adhocrática, Jerárquizada y de Mercado.

Estos cuatro tipos de cultura son definidos en función de dos dimensiones claves que comprenden por una parte, el grado de flexibilidad o control, está constituida por las organizaciones que priorizan la estabilidad, lo previsible y el orden hasta las que se caracterizan por un alto nivel de flexibilidad, cambio y capacidad de adaptación y por la otra parte, el grado de o el foco externo de las organizaciones orientadas hacia el interior (integración de sus unidades) o el exterior de la empresa (potenciando la diferenciación y rivalidad)²⁸.

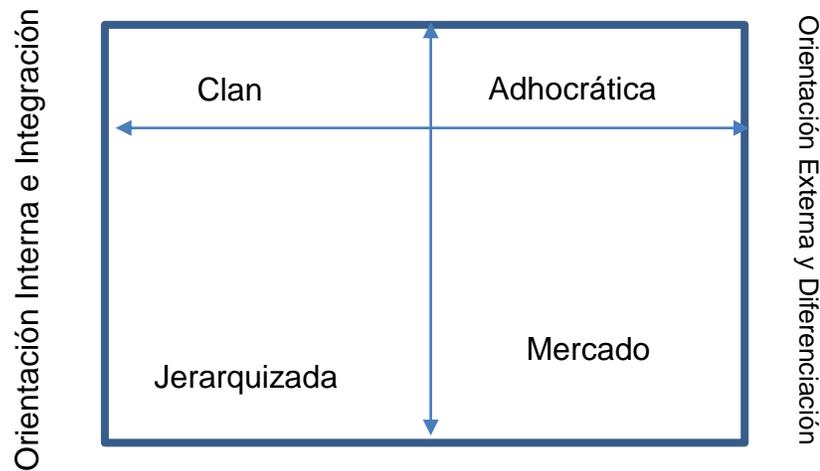


Figura N° 1
 Modelo de los Valores en Competencia (MVC)
 Flexibilidad y Discreción
 Estabilidad y Control
 Fuente: Cameron y Quinn (2006)

El Modelo de los Valores en Competencia señala que, la cultura clan denominado así por su similitud con la organización típica de una familia, es característica de las organizaciones que tienen como propósito el control interno con un grado de flexibilidad, se centran en los empleados y clientes, valora el trabajo en equipo, la cohesión y la participación de los empleados, los objetivos planteados son a largo plazo. En este tipo de cultura organización los líderes son considerados mentores o figuras paternas, la organización es unidad por la lealtad o la tradición por ende, el compromiso entre los miembros es alto. Esta tipo de cultura organización otorga preeminencia a la cohesión y la moral, el éxito se mide en función de la satisfacción al cliente, se premia el trabajo en

²⁷ R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, A spatial model of effectiveness criteria..

²⁸ R. E. Quinn, Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance, Jossey-Bass. 1983.

equipo. La cultura de adhocracia surgió a partir de la transformación del mundo de la era industrial a la era de la información, poseen una orientación externa, manteniendo un grado de flexibilidad e innovación por ende, enfatiza en los resultados, la competitividad, y atención al cliente. Con facilidad de incorporar constantemente tecnologías e innovaciones, se centra en la rentabilidad y el nivel de posicionamiento en el mercado por ello, están dispuestas a tomar riesgos.

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 65

Este tipo de cultura se desarrolla en aquellas organizaciones sensible a los cambios acelerados característicos de la globalización. La organización es concebida por los miembros como un ambiente dinámico, emprendedor y creativo. En razón de ello, es necesario que los líderes sean creativos, innovadores pues en la organización se estimula la iniciativa individual y libertad de pensamiento.

La cultura de mercado es propia de las organizaciones enfocadas en los factores externos pero necesitan control y estabilidad interna. La cultura de mercado se caracteriza por estar centrados en la obtención de los resultados priorizan el nivel la rentabilidad y productividad para lograr ventajas competitivas, los objetivos planteados son a largo plazo. El éxito se mide en términos de participación y posicionamiento en el mercado. Para los miembros valoran el control del trabajo ejecutado al igual que, la estabilidad de la organización. Esta clasificación no guarda relación con las actividades de mercadeo, se denomina así porque la organización se desenvuelve como un mercado, ya que se orienta al entorno en lugar de los asuntos internos. Las organizaciones con una cultura de mercado se manejan mediante oportunidades de venta con otras organizaciones que les permite genera ventajas competitivas.

La cultura de jerarquía hace énfasis en aspectos internos requiriendo control y estabilidad, se caracteriza por una rigidez en el establecimiento de normas, los procedimientos, funciones, estructura organizativa, liderazgo, planes de desarrollo. Las organizaciones con este tipo cultura son un lugar estructurado y formalizado para trabajar, con altos niveles de control y por ende con procedimientos claramente definidos donde los roles y funciones juegan un papel importante en el desempeño institucional, así como en la toma de decisiones, en por ello que los líderes se caracterizan por cohesionar la organización. Los sistemas motivacionales estas caracterizados por ascensos y aumentos salariales.²⁹

Metodología de la Investigación

Se desarrolló un estudio de tipo descriptivo, los datos para el estudio se obtuvieron de las pequeñas y medianas empresas hoteleras ubicadas en la ciudad de Machala. Para el establecimiento del tamaño de la muestra se utilizó muestreo no aleatorio intencional a juicio del investigador, como criterio de selección se estableció la clasificación universal para las organizaciones del sector hotelero, haciendo énfasis en las empresas catalogadas con tres (3) y cuatro (4) estrellas.

Para la obtención de la información sobre la ubicación de las empresas hoteleras se trabajó con información proporcionada por el directorio empresarial el cual se encuentra en los sistemas de información vinculada a actividades turísticas en el cantón Machala³⁰.

²⁹ K. S. Cameron y R. E. Quinn, Diagnosing and Changing...

³⁰ <https://machala.yalwa.com.ec/>

La muestra está conformada por (21) veintiún representantes de las empresas hoteleras que cumple con los requisitos de la norma para ser clasificadas como hotel con tres (3) y cuatro (4) estrellas, para efectos de este estudio, se tomaron el total de las empresas que conforman la muestra ya que la misma es finita.

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 66

Para la recolección de los datos necesaria para evaluar las variables de estudio se seleccionó la técnica de encuesta y, como instrumento de investigación el cuestionario constituido por (16) dieciséis preguntas abiertas y (12) preguntas cerradas elaboradas con una escala tipo Likert usando una escala de 5 puntos. Las preguntas del cuestionario se fundamentan en el Modelo de Valores Basado en Competencias propuesto por Cameron y Quinn y permite hacer un diagnóstico de la cultura organizacional, a partir de cinco categorías de percepción sobre la empresa, estilo de dirección, valores, éxito y cambios realizados en la organización.

Una vez diseñada la encuesta se sometió al juicio de expertos para la confiabilidad y validez del instrumento, con su retroalimentación, se ajustó su contenido y presentación. Posteriormente, se aplicó a 21 gerentes de las pequeñas y medianas empresas hoteleras ubicadas en la ciudad de Machala. En la muestra no se incluyeron aquellas empresas que estaban fuera del rango, es decir, las que ostentan cinco estrellas o una estrella. Para la aplicación del instrumento se realizó un trabajo de campo, en la ciudad de Machala durante los meses de enero a marzo del año 2018. Es importante destacar que, de 21 empresas seleccionadas sólo 16 contestaron el cuestionario es decir, el 76% de la muestra. Por criterios de confidencialidad a las empresas encuestadas se les identificó con un número arábigo del 1 al 16.

Resultados

Los resultados obtenidos con el desarrollo de la encuesta se exponen en las Figuras 2, 3, 4, 5, 6 y 7 en los cuales se evidencia la tendencia de respuesta de la muestra seleccionada para el estudio de la relación existente entre la cultura organizacional y el rendimiento de las PYMES hotelera en la ciudad de Machala a la luz de los criterios desarrollados por Cameron y Quinn.

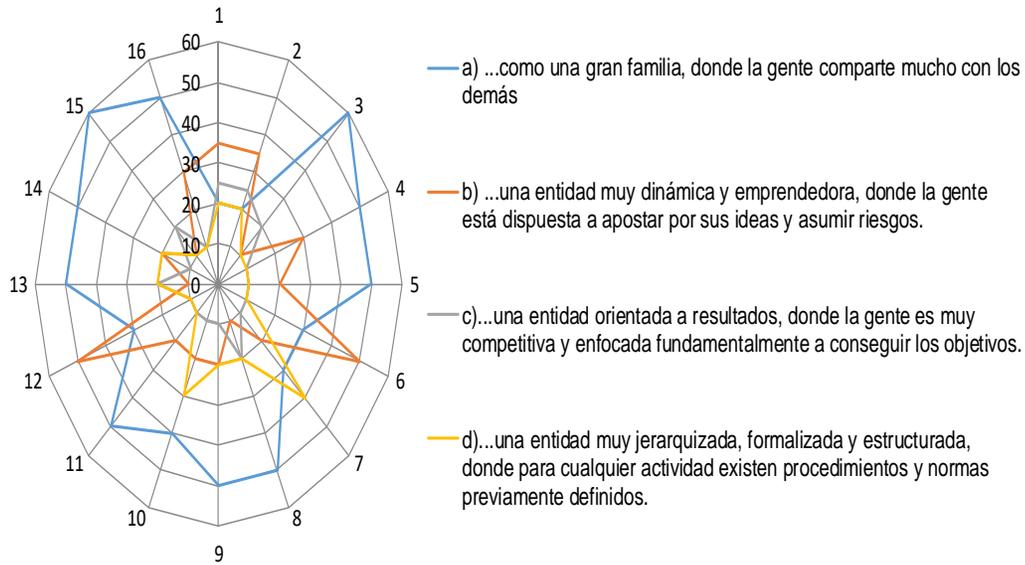


Figura N° 2
Percepción del Tipo de Cultura Organizacional
Fuente: Los autores (2018)

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 67

De acuerdo con la figura N° 2 se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis realizado a las diferentes pequeñas y medianas empresas hoteleras de la ciudad de Machala, se evidencia una clara preferencia por la cultura organizacional tipo Clan, en este tipo de cultura organizacional se caracteriza por centrarse en las relaciones humanas, donde los miembros comparte valores, le otorgan preeminencia al trabajo en equipo y empoderamiento, y desarrollo de un ambiente caracterizado por la moral y la cohesión social.

Hay que considerar, además a este planteamiento la relación existente entre el número de empleados, el sexo de los gerentes, la edad de la empresa con el tipo de cultura organizacional.

Como se evidencia en la Figura N° 3, que predomina la Cultura Clan identificada con el indicador “a) como una gran familia, donde la gente comparte mucho con los demás” en aquellas Pymes con más edad y menor número de empleados; caso contrario en las cuales poseen menor edad y mayor número de empleados que prevalece la cultura jerarquizada.³¹ En este tipo de cultura organizacional los miembros tienen internalizada la misión, como resultado existe cohesión en el comportamiento de los miembros de la organización que ayuda a los miembros de la unidad a entender y resolver problemas juntos³²; Por consiguiente, existe un mayor esfuerzo para el logro de los objetivos; finalmente, la cultura clan reduce los posibles conflictos entre los miembros de la organización³³.

³¹ H. Serna, Gerencia Estratégica. Planificación...

³² E. Schein, La cultura empresarial y el liderazgo...

³³ K. S. Cameron y R. E. Diagnosing and Changing...

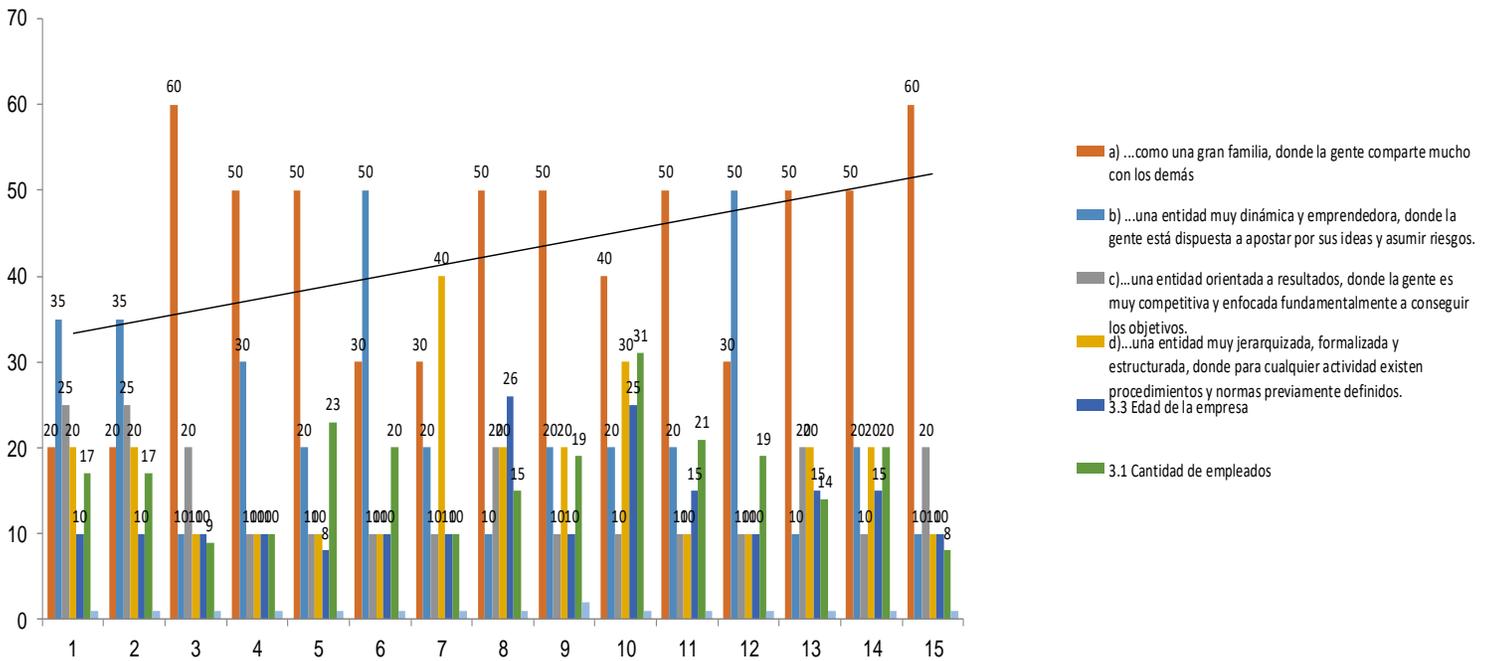
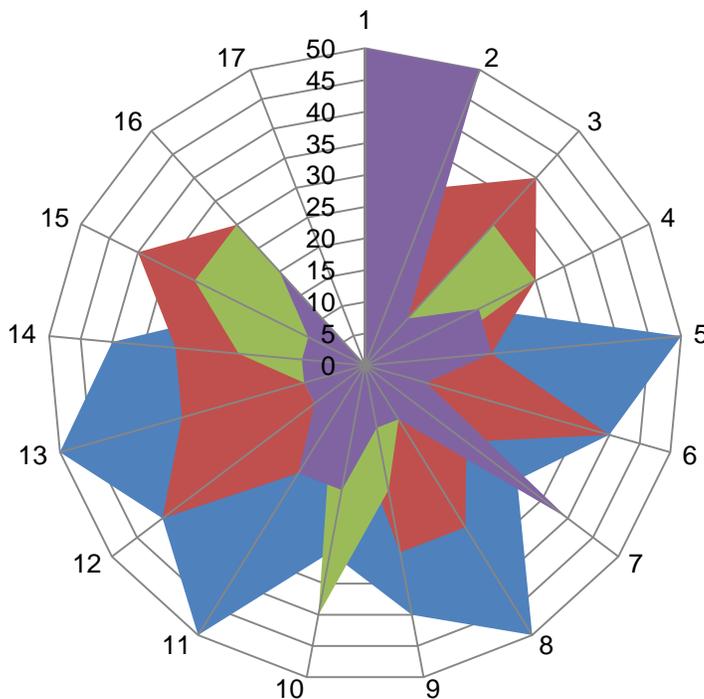


Figura N° 3
Edad de la Empresa, Sexo de los Gerentes y Número de Trabajadores
 Fuente los autores. 2018

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 68



- a) ...se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- b) ...se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la singularidad.
- c) ...se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos.
- d) ...se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre.

Figura N° 4
 Estilo de Dirección en su Empresa
 Fuente: Los autores (2018)

Como se puede observar en la Figura N°4, el estilo de dirección dominante en la cultura organizacional de las PYMES hoteleras de la ciudad de Machala es el orientado a la promoción del trabajo en equipo, consenso y la participación, características propias del tipo organizacional de los clanes. Este tipo de cultura se centra en los empleados y muestran flexibilidad a los clientes y en el control interno con un grado de flexibilidad.

El trabajo en equipo puede fomentar un claro sentido del rol y la responsabilidad que deben ejercer por ende, se espera que cumplan las responsabilidades asignadas y un alto rendimiento.

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 69

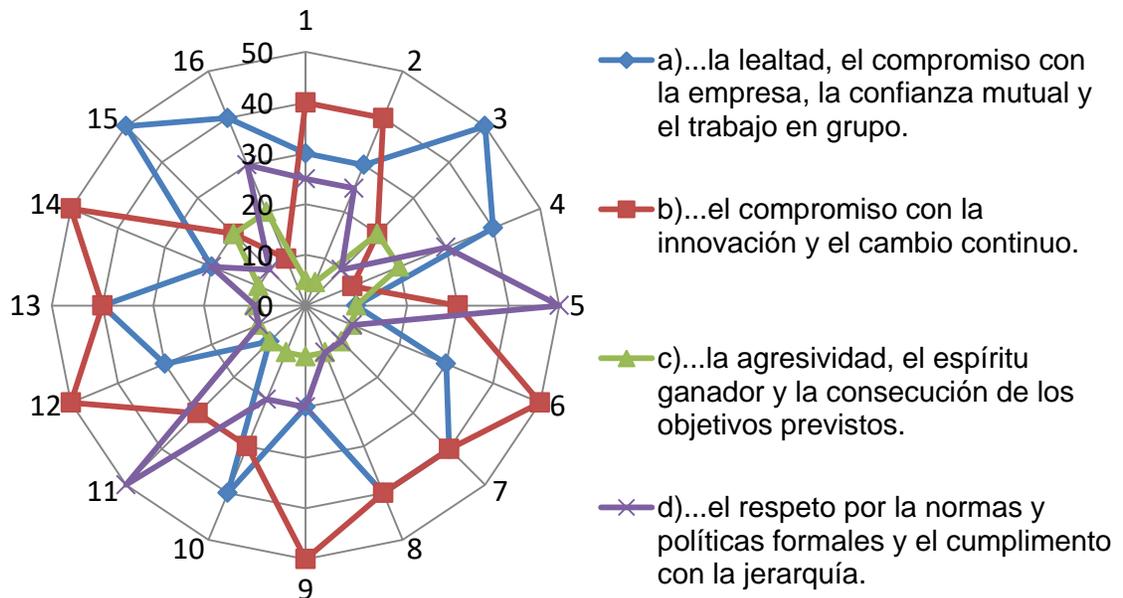
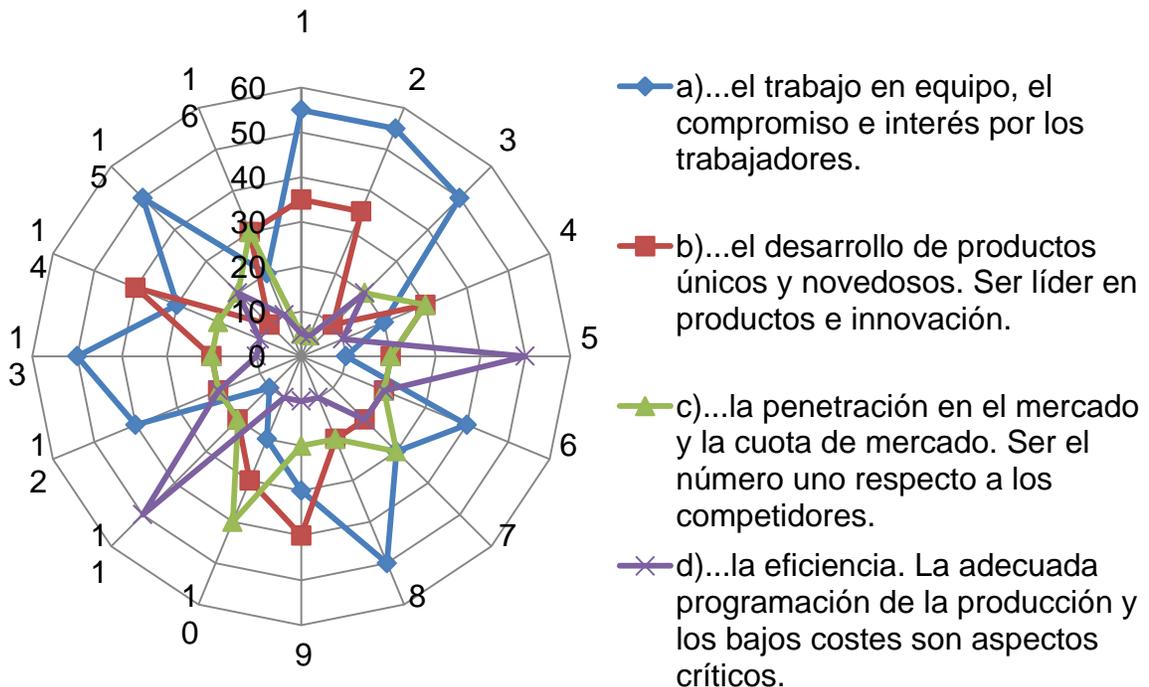


Figura N° 5
 Valores
 Fuente: Los autores (2018).

Los datos de la Figura N° 5, expresan los resultados obtenidos sobre los valores, otro rasgo examinado por el modelo de Cameron y Quinn. Los datos arrojan como resultado una que los encuestados tienen preferencia hacia *la lealtad, compromiso y confianza* como valor compartido en las pequeñas y medianas empresa hoteleras de la Ciudad de Machala.

Al respecto, plantea el modelo de competencias que estos valores son propios del tipo de cultura clan. Los valores representan un conjunto común de dimensiones organiza estos factores tanto a nivel psicológico como organizacional.³⁴ Los miembros del equipo la cultura clan tienden a colaborar entre sí para lograr los objetivos o tareas de equipos, generando así un alto rendimiento.³⁵

La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala pág. 70



³⁴ K. S. Cameron y R. E. Quinn, Diagnosing and changing...

³⁵ R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, A spatial model of effectiveness...

Figura N° 6
El Éxito de la Empresa
Fuente: Los autores (2018)

Como puede apreciarse en la Figura N° 6, los resultados expresan que la tendencia de la respuesta de los encuestados señala que, vinculan el éxito con el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores, indicador característico de la cultura organizacional tipo clan.

Los resultados revelan que el tipo de cultura prevaleciente en las Pymes influye en su rendimiento; la cultura clan en las Pymes ejerce una influencia positiva en su rendimiento, indiscutiblemente en la cultura clan el éxito se basa en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.³⁶

La cultura de equipo establece normas de comportamiento y activa sistemas motivacionales dirigidos por objetivos en un equipo, que estimula a los miembros a coordinar su esfuerzo hacia el rendimiento del equipo³⁷.

³⁶ R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, A spatial model of effectiveness...

³⁷ H. Mintzber, Rise and Fall of Strategic Planning...

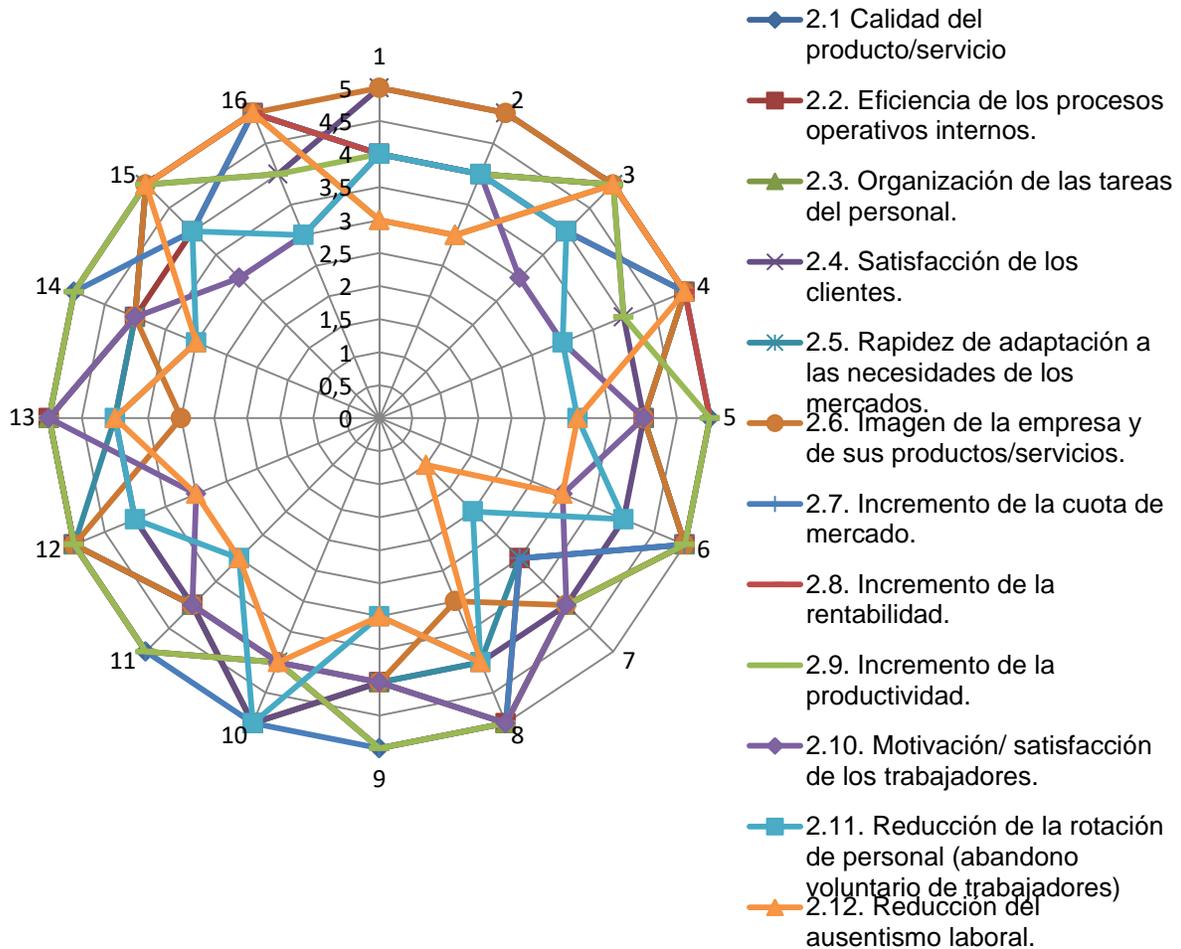


Figura Nº 7
Aspectos Transformados

En la Figura Nº 7, se puede apreciar que existe una predisposición hacia la mejora de la calidad del producto enmarcada en el sistema interno cuyo propósito es el control desde el punto de vista interno, con especial énfasis en la comunicación interna con fines de estabilidad y control.

Las pymes se caracterizan por una cultura centrada en los sistemas cerrados o cultura de los procesos internos la cual incide positivamente en la gestión de la calidad de las pymes, como se ha señalado es significativo el trabajo en equipo, la cohesión y la participación de los empleados.

Conclusiones

El análisis de la tipología de cultura organizacional característica de la ciudad de Machala se realizó a la luz de los planteamientos del Modelo de Valores Basado en Competencias propuesto por Cameron y Quinn³⁸, que distinguen cuatro tipos de cultura Mercado, Jerárquica, Clan y Adhocrática, y para medir el rendimiento se ha utilizado la metodología propuesta por Quinn y Rohrbaugh³⁹ que identifican cuatro modelos de rendimiento: procesos internos, sistema abierto, racional y relaciones humanas.

De manera que, se evidencia en las PYMES hoteleras de la ciudad de Machala la tendencia por la cultura organizacional del tipo clan, por consiguiente están orientadas a la promoción del trabajo en equipo, consenso y la participación. Al mismo tiempo, vinculan el éxito con el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores y la flexibilidad hacia los clientes.

Se debe agregar que, los resultados obtenidos ponen de manifiesto que la cultura empresarial ejerce una importante influencia en el rendimiento de las Pyme confirmando la hipótesis planteada.

Existe una relación positiva entre la cultura clan y el rendimiento, indiscutiblemente entre los miembros las PYMES hoteleras de la ciudad de Machala prevalece la lealtad, compromiso y confianza como valor compartido, que fomenta la cohesión que favorece el trabajo en equipo e incide en el logro de los objetivos o tareas.

Bibliografía

Cameron, K. S. y Quinn, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons. 2006.

Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México S. A. México. 1989.

Denison, D. Corporate Culture and Organisational Effectiveness. New York: John Wiley & Sons. 1990.

Dutrénit, G. y Villavicencio; D. Globalización, acumulación de capacidades e innovación: los desafíos para las empresas, localidades y países. México: Fondo de Cultura Económica. 2007.

Koontz, H.; O'Donnell, C. y Weiric, Magnament. New York: Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd. 1980.

Kotter, J. P. y J. L. Heskett. Corporate Culture and Performance. Ney York: The Free Press. 1992.

³⁸ K. S. Cameron y R. E. Quinn, Diagnosing and changing...

³⁹ R. E. Quinn y J. Rohrbaugh, A spatial model of effectiveness...

Lok, P.; Westwood, R. y Crawford, J. Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 54 (2005), 490-514.

Mayo, E. *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión. Buenos Aires. 1972.

Meyerson, D. y Martin, J. Cultural change: an integrations of three different views. *Journal of management studies*: 24 (6) (1987). 623-647.

Ministerio de Turismo del Ecuador. El Turismo dinamizó en 285.5 millones de dólares la economía el 2016. 2017. Disponible en: <http://www.turismo.gob.ec/el-turismo-dinamizo-en-285-5-millones-de-dolares-la-economia-el-2016/>

Minstzber, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd. 1994.

Pettigrew, A. On Studing Organizational Cultures. *Administrative Science Quaterly*. N° 24. Decedmber. 1979.

Quinn R. E. *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass. 1983.

Quinn R.E., Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Science*, 29, 3 (1983), 363–377

Robbins, S. *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall. 1987.

Schein, E. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores. 1985.

Schwartz, H. and Stanley D. "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, 10 (Summer) (1981), 30-48.

Serna, H. *Gerencia Estratégica. Planificación y Gestión-Teoría y Metodología*. Global Ediciones, SA. Temas Gerenciales. Caracas: 3R Editores. Colinas de Bello Monte. 1992.

F. Trompenaars. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Bussiness*. Chicago: Irwin Professional Publishing. 1994.

Trompenaars, F. y Woolliams, B. *Business Across Cultures*. Capstone Publishing Ltd. 2003.

Yalwa. *Directorio de Empresas de Machala*. 2018. Disponible en: <https://machala.yalwa.com.ec/>.

Para Citar este Artículo:

Franco Gómez, María del Carmen; Lalangui Ramírez, Jessica Ivonne; Uzcátegui Sánchez, Carolina de los Ángeles y Cedillo Villacres, Paula Alejandra. La cultura organizacional y el rendimiento de la PYME hotelera en Machala. 100-Cs. Vol. 4. Num. 3. Julio-Septiembre (2018), ISSN 0719-5737, pp. 58-74.

100-Cs

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **100-Cs**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista 100-Cs**.