

La cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya en México

Avelina Velasco Ocampo, Felipe de Jesús Bonilla Sánchez, Pedro Israel Moreno Torres

Resumen:

La cultura organizacional es muy importante en todas las organizaciones en la actualidad ya que se considera como un recurso intangible con la cual las organizaciones pueden lograr los objetivos o metas. En este artículo se analizan a los sujetos que trabajan en un hotel la Riviera Maya en México; a partir de la teoría de J. Clayton Lafferty como marco explicativo con el cual se identifica el estilo de cultura a través de un inventario de cultura organizacional de J. Clayton Lafferty. Definiendo la cultura organizacional a partir de los criterios categoriales metodológicos propuestos por dicho autor son: realización, autoactualización, humanístico-alentador, afiliativo, convencional, aprobación, dependiente, de evasión, antagónico, poder, competitivo y perfeccionista.

Palabras claves:

Cultura; organización; cultura organizacional.

Velasco Ocampo, A., Bonilla Sánchez, F. de J., y Moreno Torres, P. I. (2024). La cultura organizacional en la hotelería de la Riviera Maya en México. En F. J. Bonilla Sánchez, P. Guerrero Sánchez, B. G. Hernández Jaimes y A. R. Pérez Mayo. (Eds). *Modelos e intervención organizacional para el desarrollo de las organizaciones en México*. (pp. 182-194). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.164.c207>



Introducción

La importancia de conocer la cultura organizacional es por la influencia que esta ejerce sobre el comportamiento de los empleados, por eso es fundamental su diagnóstico. Es evidente que la existencia de una adecuada u óptima cultura organizacional repercutirá positivamente en el desempeño de los empleados y de la organización en general. Por consiguiente, estudiar la cultura en una organización pública o privada y que esta sirva para la toma de decisiones de la alta dirección es decisiva influir directamente en el servicio a los clientes.

La cultura organizacional es un conjunto de creencias, valores y normas que son expectativas específicas de comportamiento que se impregnan en la organización y que no se encuentran simplemente anotadas en un manual (Manucci, 2010).

Para competir en el nuevo entorno de negocios y debido a las presiones globales, los hoteles mexicanos necesitan buscar la satisfacción de los clientes. No es suficiente la buena voluntad de los nuevos administradores, pues la competencia es feroz y las opciones de los consumidores son muchas. Todas las organizaciones tienen presente en altos y bajos grados de complejidad los factores organizacionales que inhiben su desempeño; dentro de estos factores encontramos el clima organizacional, conflicto y ambigüedad de roles, confianza organizacional, cultura organizacional, entre otros.

Sin embargo, el estudio de la cultura organizacional se hace imprescindible si se requiere comprender el impacto que las culturas organizacionales han tenido en el logro de los objetivos económicos y sociales de las organizaciones.

Por ello, la importancia de identificar la cultura organizacional de un hotel es que el comportamiento de un empleado no es el resultado de la relación entre patrón y trabajador, si no del grado del factor organizacional existentes en este caso la cultura, es decir, de las percepciones que se construyen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con el hotel. De ahí que la cultura organizacional refleja la interacción entre características personales de los trabajadores y las características de la organización.

Para comprender mejor el concepto de cultura organizacional es necesario tomar en cuenta los siguientes elementos:

- La cultura nos determina las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- La cultura tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- La cultura es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización generan una determinada cultura organizacional. Esta cultura repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización.

La cultura organizacional es un aspecto determinante para la productividad de las empresas y de las organizaciones. Tan importante como las ventas y la planeación de la organización. Muchas organizaciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos, administradores y trabajadores por igual. Los empleados de nuevo ingreso suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la organización; sin embargo, todo se viene abajo cuando no encuentran una cultura organizacional adecuada para su desempeño profesional. Ante esta situación se debe identificar y fortalecer los factores que intervienen en la creación de una cultura organizacional ya que es un punto clave para la productividad de la organización.

Un problema del hotel es la ausencia de estudios sobre la cultura con la que cuenta el hotel, por tal motivo los directivos y gerentes no saben cómo está orientada la cultura organizacional del hotel para así poder guiar sus objetivos, metas y políticas. El que los directivos desconozcan la cultura del hotel es una debilidad para ellos ya que no saben cómo dirigirse a sus empleados. El propósito de esta investigación fue describir la cultura organizacional dominante en el hotel.

La Cultura

Para entender la cultura, ésta debe ser analizada desde la antropología, la cual destaca la perspectiva secuencial de las relaciones entre la evolución física y el desarrollo cultural del hombre, es decir, hace uso de la razón para entender dicho desarrollo, lo cual se ha denominado la Ilustración. Desde esa perspectiva, la Ilustración y la antropología clásica tienen algo en común, es que son tipológicas, o sea que se empeñan en construir una imagen del hombre como un modelo, el cual se consigue despojándolo de cultura misma; llamado el hombre natural. Según Geertz (2015), “la cultura es un conjunto de significados normados y símbolos que facilitan la comunicación a través de las generaciones y la antropología le interesa más la repetición de los elementos de comportamiento de patrones; que la singularidad de los individuos”. De acuerdo con Senkowaki (2006), “la cultura es una ilustración que concibe al hombre con la naturaleza como unidad, con la cual comparte la uniformidad de composición descubierta por las ciencias naturales”, en donde la idea de naturaleza humana constante e independiente del tiempo puede ser ilusión; “el hombre es y puede estar entretejido con el lugar de donde es y con lo que él cree que es, de una manera inseparable” (Geertz, 2015).

“La antropología ha aceptado que los hombres no modificados por las costumbres de determinados lugares, en realidad no existen, que nunca existieron y lo que es más importante, que no podrían existir por la naturaleza misma” (Geertz, 2015).

En síntesis, de acuerdo con la antropología, la cultura es el término fundamental a través del cual, se da orden e identifica gran parte de las experiencias de vida del hombre, siendo un instrumento al servicio de las necesidades biológicas y psicológicas humanas. Desde la perspectiva de Hosted, (1980), “la cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos que van desde la acción simbólica, la interpretación o descifrar de las acciones con el fin de entender la conducta humana”. Según Chiavenato (2014), “la cultura es una proyección universal de la infraestructura inconsciente de la mente, en donde las organizaciones se convierten en instrumentos sociales para la realización de las tareas”. De otro lado Spradley & McCurdy (1975), definen a la cultura “como el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos para actuar adecuadamente dentro de un grupo social”.

En general, los conceptos de cultura y sociedad son frecuentemente definidos por separado, pero es importante resaltar que entre ellos hay una profunda conexión, dado que conforman la estructura social (Geertz, 1997).

Las capas culturales se manifiestan de varias formas y términos para describir sus manifestaciones, entre los que comprende: símbolos, héroes, rituales y valores. Donde según Ivancevich (2012), dice que “los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que transmiten un determinado significado que solo reconocen quienes comparten esa cultura”; “las palabras de un idioma pertenecen a esta categoría, también la vestimenta, el corte de cabello, las banderas entre otros”. Al referirse a “los héroes, se hace referencia a las personas vivas o muertas, reales o imaginarias, con características muy apreciadas en una cultura y que por tanto, sirven como modelo de comportamiento”; incluso se incluyen a la fantasía o ciertas figuras. “Los rituales, son actividades colectivas, técnicamente superfluas para la consecución de las metas deseadas, pero que, en una cultura, se consideran socialmente esenciales” (Ivancevich, 2012).

Los símbolos, héroes y rituales se engloban bajo el término prácticas, que son visibles para un observador externo, sin embargo, su significado cultural es invisible y exclusivamente en la forma como los que están dentro interpretan estas prácticas; en donde el núcleo de la cultura está formado por los valores. Los valores son sentimientos determinísticos que tienen un lado positivo y otro negativo y debido a que son los psicólogos son adquiridos a edad tan temprana en la vida, muchos valores permanecen inconscientes y solo pueden inferirse a partir de la forma en que actúa la gente en diversas circunstancias.

El concepto de cultura organizacional ha surgido porque muchos autores tratan de conocer a la organización a fondo y no solo de forma superficial, por eso han surgido muchos conceptos de cultura organizacional.

Golden (1992), define a la cultura organizacional como “Un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros, Stoner et al. (1984),

definen a la cultura organizacional como “la serie de entendidos importantes como las normas, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización” (Rodríguez, 2005).

Serna (2003), señala que “cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su identidad”; lo cual completamente afirmando que “la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen propiedades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa” (Rendón, 2004).

Koontz (2007), la refiere como al “modelo general de conducta, ideas y valores que comparten sus integrantes e infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional” (González, 2012).

La mayoría de los autores coinciden que la cultura es compartida y aprendida por todos los miembros de la organización.

Según Aguilar (2006), dice que “La literatura administrativa al respecto de la cultura organizacional acentúa que: primero, la cultura organizacional está asociada de una manera importante con el resultado del trabajo; segundo, que los contenidos o características particulares de una cultura organizacional explican esta asociación; y tercero, que puede lograrse un cambio en el resultado del trabajo, cambiando los contenidos particulares de la cultura organizacional”.

El modelo de Clayton Laffety proporciona una imagen de la cultura de la organización en 12 tipos específicos de las normas de comportamiento. Se centra en los patrones de comportamiento que los miembros creen que son necesarios para “encajar” y “cumplir con las expectativas” dentro de su organización. Estos 12 tipos de norma se organizan en tres grupos generales que los grupos que distinguen entre:

Cultura constructiva: Es la cultura en donde sus miembros se animan a interactuar con las personas y las tareas de aproximación en formas que les ayuden a satisfacer las necesidades. Cuenta con 4 subgrupos: Realización, auto-actualizador, humanista-alentador y afiliativo.

Cultura pasiva/defensiva: Es la cultura en donde sus miembros creen que deben interactuar con la gente de una manera que no ponga en peligro su propia seguridad. Cuenta con 4 subgrupos: aprobación, convencional, dependiente y de evasivo.

Cultura agresiva/defensiva: Es la cultura en donde sus miembros buscan acercarse a la tarea de maneras contundentes para proteger su estado y la seguridad. Cuenta con 4 subgrupos: antagónica, de poder, competitiva y perfeccionista.

La investigación que se hizo es de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo. En este sentido, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno

que se someta a un análisis”, “en los estudios cuantitativos su propósito es medir de manera independiente o conjunta las variables que permitirán evidenciar el estudio del fenómeno en particular y establecer las relaciones” (Hernández, 2014).

Lo que se quiere con esta investigación, es justamente describir la cultura dominante de la organización en este caso el Hotel en la Riviera Maya. Esta información permitirá determinar cuáles son los aspectos su cultura.

Se realizó la contextualización del Hotel en la Riviera Maya, para esto se estableció una reunión con el gerente del hotel y se pactó el alcance del proyecto, luego se realizó una revisión teórica para sustentar los temas de cultura y la teoría de J. Clayton Lafferty.

El diseño de esta investigación puede definirse como no experimental. “La investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 2014). La recolección de los datos para este estudio será de forma transversal ya que la recolección de datos será en un tiempo limitado.

Según Hernández (2014), dice que “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. El universo o población para este estudio, está constituida, por 56 empleados, que es el total de los empleados del hotel en la Riviera Maya.

Con la finalidad de realizar un análisis de la población descrita, se extraerá una muestra del hotel, entendida como “un subgrupo de la población de interés del cual se recolectarán los datos y deben ser representativo de la población” (Hernández, 2014), para poder obtener las conclusiones pertinentes. La muestra a considerar para este estudio es de 43 empleados del Hotel, siendo un 77% de empleados.

El instrumento utilizado en esta investigación para recolectar la información relacionada con la cultura organizacional dominante del hotel es el cuestionario “Inventario de Cultural Organizacional” elaborado por la organización “Human Synergistics”. La cual fue fundada por el psicólogo Dr. Clayton Lafferty en 1971 y dirigida el experto en cultura organizacional, Dr. Robert Cooke. La empresa Synergistics Humanos Internacional (HSI), es pionera en el campo de la medición para el desarrollo organizacional e individual. Cabe señalar que el instrumento fue probado con un 94% de confiabilidad y validez de Alfa de Cronbach.

El modelo teórico sobre el que fue construido el instrumento del Dr. Lafferty, es un gráfico circular que permite identificar perfiles de doce estilos de pensamiento, que alientan el desarrollo y el éxito a largo plazo de la organización. Es una de las primeras herramientas de retroalimentación de 360°, que presenta los perfiles como: humanismo, afiliación, aprobación, convencional, dependencia, evitación, oposición, poder, competitividad, perfeccionismo, logro, auto-actualización.

El grupo Hoteles & Resorts de la Riviera Maya donde se realizó dicha investigación tiene gran posicionamiento dentro de la rama hotelera ya que opera actualmente más de

30 000 habitaciones en 130 hoteles ubicados en 15 países a lo largo del mundo. El hotel de la Riviera Maya donde se realizó la investigación es de 4 estrellas, cuenta con 100 habitaciones, aproximadamente cuenta con 90 empleados dependiendo la ocupación de hotel, gracias a su excelente ubicación es ideal para los viajes de negocios y para aquellas personas que se deseen conocer a fondo la rica cultura mexicana con sus manifestaciones artísticas y ancestrales. El hotel ofrece cómodas habitaciones en un entorno agradable y tranquilo para que pueda hacer turismo sabiendo que al regresar le espera la comodidad del hotel.

En la figura No. 1 se muestran los resultados obtenidos del estudio sobre la cultura organizacional del Hotel en la Riviera Maya según los doce estilos del modelo de Clayton Lafferty.

El estilo de cultural más fuerte en el hotel es el estilo agresivo/defensivo con un 46% con 20 empleados. Esto significa que sus miembros buscan acercarse a las tareas de manera contundente para proteger su estado y la seguridad. Dentro de este estilo hay 4 estilos de conducta que son: Perfeccionista con 14% con 6 empleados, competitivo con 9% con 4 empleados, de poder con 12% con 5 empleados, antagónico con 12% con 5 empleados.

El 14% o 6 empleados de estilo perfeccionista son persistentes en el trabajo, les gusta alcanzar los objetivos enfocados. Cuidan personalmente cada detalle de su trabajo, por lo regular nunca comenten errores, son precisos incluso cuando no es necesario, hacen las cosas perfectamente. A el 12% o 5 empleados de estilo Antagónico les gusta tener status e influencia ante los demás, suelen señalar los defectos de los demás para llamar la atención, tienden a oponerse a nuevas ideas por lo regular son negativos, se la pasan buscando errores, son difícil de impresionarlos. El 12% o 5 empleados de estilo de poder creen que van a ser recompensados por tomar el control de todo por tal motivo nunca ceden el control de las cosas, siempre demandan la lealtad de los demás, sus actos son en base a su poder, creen que su autoridad es incuestionable, se mantienen como a la ofensiva, tienden a ser difíciles y duros. El 9% o 4 empleados de estilo competitivo nos indica que para ellos es muy importante competir, suelen convertir el trabajo en un concurso, tienen a competir en las actividades en vez de cooperar, siempre operan en el marco de “ganar-perder”.

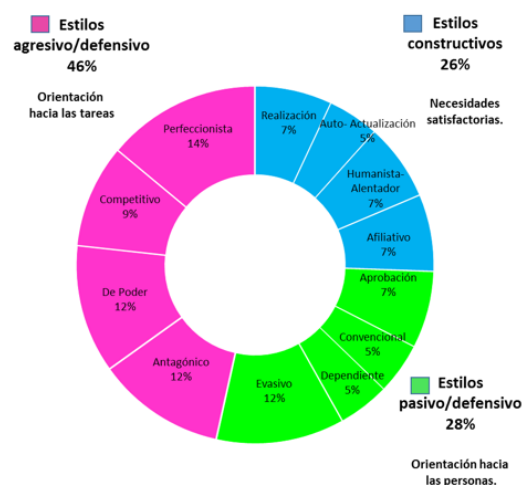
El segundo estilo con mayor porcentaje es el pasivo/defensivo con un 28% con 12 empleados. Esto significa que sus miembros creen que deben interactuar con la gente de una manera que no ponga en peligro su propia seguridad. Dentro de este estilo hay 4 estilos de conducta que son: Evasivo con 12% con 5 empleados, dependiente con el 5% con 2 empleados, convencional con 5% con 2 empleados, aprobación con 7% con 3 empleados.

El 12% o 5 empleados de estilo evasivo nos indica que tienden a evadir la responsabilidad de las actividades, se la pasan a los demás, tienden a manejar un perfil bajo, no les gusta involucrarse mucho, nunca son culpables de nada. El 7% o 3 empleados de estilo de aprobación nos indica que los miembros evitan los conflictos, tienden a estar de acuerdo

con todo, les gusta ser el “buen chico”, siempre están a la moda, se aseguran que sean aceptados por los demás, copian actitudes. El 5% o 2 empleados de estilo convencional nos indica que los empleados son conservadores, tradicionales, siguen reglas, no “hacen olas”, aceptan el “estatus quo”, siempre siguen políticas y prácticas tienden a acoplarse. El 5% o 2 empleados de estilo dependiente nos indica que no participan, la toma de decisiones es centralizada, complacen a la autoridad, son predecibles, nunca desafían a las autoridades.

El tercer estilo con menor porcentaje es el constructivista con un 26% con 11 empleados. Esto significa que sus miembros se animan a interactuar con las personas y las tareas de aproximación en formas que les ayuden a satisfacer las necesidades. Dentro de este estilo los 4 estilos de conducta son: realización 7% con 3 empleados, auto-realización el 5% con 2 empleados, humanista-alentador el 7% con 3 empleados, afirmativo el 7% con 3 empleados. El 7% o 3 empleados del estilo afiliativo nos indica que les importa mucho las relaciones que sean positivas, les gusta cooperar con todos, piensan siempre por la satisfacción del grupo, son hábiles para mantener buenas relaciones con sus compañeros, comparten sus sentimientos y pensamientos, son abiertos y cálidos, suelen tener buen tacto con los demás. El 7% o 3 empleados del estilo de relación nos indica que están orientados hacia las tareas como los resultados, les gusta hacer bien las cosas y logran sus propios objetivos, exploran alternativas antes de actuar, siguen los estándares de calidad, los riesgos que asumen son moderados, muestran abiertamente el entusiasmo. El 5% o 2 empleados del estilo de auto-actualización nos indica que valoran la creatividad, la calidad sobre la cantidad, el crecimiento personal, disfrutan su trabajo, comunican sus ideas, mantienen su integridad personal y piensan en formas únicas e independientes. El 7% o 3 empleados del estilo de humanista-alentador nos indica que son participativos y se centran en las personas, apoyan a los demás, son buenos oyentes, animan a los demás, ayudan a los demás a que piensen por sí mismo, ayudan a crecer y a desarrollarse.

Figura 1. Resultados de investigación



Fuente. elaboración propia

Los resultados de las encuestas son malos ya que el mayor porcentaje es de estilo agresivo/defensivo, lo cual son de estilo perfeccionistas, antagónicos, les gusta el poder y competitivos. El hotel es una empresa de servicio, donde lo más importante son los huéspedes y el servicio que reciben los mismos, no pueden ser la mayoría de los trabajadores de este estilo, sino deben de preocuparse por dar un servicio amable no tan cuadrado o perfecto. El que sea tan perfeccionistas puede hacer que los miembros se pierdan en el camino y que se pierdan en los detalles. Se encuentra correlación con los estilos de competencia y de realización o (Logro) en que los dos estilos tienden a seguir las actividades. Un punto importante es que tienden mucho al estilo de poder y eso los hace menos eficaces porque tienen a retener la información en general del hotel, también tienden a oponerse a las ideas de los demás solo por llamar la atención personal, en lugar, de ver por el hotel. Un punto bueno es que la competitividad es moderada y eso es motivador para los miembros del hotel ya que se centran en ser el mejor siempre, lo que hace que busquen lograr buen comentario con los huéspedes y llegar a ser el empleado del mes en el hotel. Al ser antagónicos tienden a oponerse a los nuevos cambios pueden hasta negarse a aceptar las críticas de los demás de sus trabajos esto puede ser bueno ya que buscan siempre ser perfectos y siempre buscan tener el poder ante los demás lo cual no les permite aceptar algún error de ellos pero para sobre salir buscan errores de los demás lo cual existe una correlación entre estos tres estilos de cultura el de perfeccionista, de poder y antagónico. Una característica importante es la realización o de logro ya que en el hotel como es prácticamente todo operativo tienen que conocer bien el hotel y su trabajo y saber asumir tareas desafiantes ya que en el hotel se maneja mucho las temporadas altas y la sobreventa por lo cual ante el cliente deben de tener una actitud de entusiasmo.

Los siguientes dos estilos de cultura organizacional el de pasivo/defensivo y el Constructivista son casi del mismo porcentaje, lo cual es la otra mitad de los empleados del hotel. Aunque el estilo pasivo/defensivo es un 2% más, lo cual no dice que son evasivos, dependientes, convencionales y de aprobación, aunque tienden más a ser de estilo evasivo, esto no es muy bueno ya que no se involucran en los proyectos del hotel o pasan la responsabilidad del trabajo a los más, no toman decisiones y esto si es malo ya que muchas veces deben saber tomar decisiones al momento con cada huésped. El que haya empleados de estilo de aprobación está bien ya que buscan siempre estar a la moda o ser aprobados por los demás eso quiere decir que buscan que los huéspedes los acepten. Existe correlación entre el estilo de cultura organizacional de aprobación y convencional ya que los convencionales tienden a no “hacer olas” y a aceptar el “status quo” (status situacional) lo cual tiene como consecuencia que los acepten los demás o a ser los buenos chicos. Los convencionales al evitar confrontaciones hace que se unan a los grupos de trabajos. En el hotel existen muchos puestos operativos por eso salió que existe un porcentaje de estilo dependiente ya que estos empleados solo tienen que hacer su trabajo siguiendo procedimientos de acuerdo con los estándares de calidad como limpiar habitaciones y como acomodar todo en la habitación o en el área de alimentos y bebidas como preparar los alimentos y bebidas e incluso como decorarlas.

Y el ultimo estilo de cultura organizacional de acuerdo a los resultados en porcentaje es el constructivista, dentro de este estilo están los: afiliativos, humanistas-alentador, autoactualización y de realización. En el podemos ver que existe correlación entre humanistas-alentadores y afiliativos porque tienden a saber oír las necesidades de ellos mismos, ayudar a los demás, tomarse su tiempo con los clientes, preocuparse por ellos y al mismo tiempo tienen tacto con los clientes, son amables consideran a las personas como lo más importante, saben tener buenas relaciones con los demás, esta correlación es muy buena ya que en el hotel casi todos los empleados tienen trato directo con los huéspedes siempre y el objetivo del hotel es lograr la satisfacción de los clientes. El último porcentaje de estilo de cultura organizacional es el de autoactualización, el que haya empleados que tienden a ser de este estilo es bueno ya que enfatizan su trabajo en la calidad sobre la cantidad, son espontáneos lo cual es bueno ya que en el hotel se trabaja con seres humanos no puede ser siempre igual el servicio, aunque existan procedimientos o estándares.

De acuerdo con estos resultados el hotel tiene que buscar aumentar el porcentaje de empleados de estilo constructivista de su cultura organizacional para lograr cumplir los objetivos de ventas de cada temporada y porque el mercado en el sector turístico de la Riviera Maya es muy competido, y bajar los porcentajes de los estilos agresivo/defensivo y pasivo/defensivo. Debe de aumentar el porcentaje de la cultura constructivista ya que se puede considerar que es el mejor estilo de acuerdo con la teoría de J. Clayton Lafferty.

Se debe aumentar el porcentaje de estilos constructivistas porque son los que están más orientados al ser humano y sus relaciones, ya que en el hotel siempre hay trato directo con los huéspedes y estos son el objetivo principal del hotel, los cuales deben salir satisfechos y con ganas de regresar al hotel ósea crear una fidelidad con el hotel, la cual es uno de los compromisos propuesto por el hotel. Al mismo tiempo logran cumplir con la misión de hotel y con las 7 virtudes propuestas por el hotel, también cumplir con algunos de los valores propuestos como entusiasmo, trabajo en equipo y flexibilidad.

Referencias

- Aguilar, A. (2009). El diagnóstico de la Cultura Organizacional, Universidad Autónoma de Coahuila. *Global Medial Journal Edición Iberoamericana*, 6(11), 67-81. <https://www.redalyc.org/pdf/687/68711445005.pdf>
- Castañeda, A. (2006). *El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación*. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación. <https://lc.cx/6SWUK->
- Charón Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, (5), 87-95. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181315033009>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría de la administración*. Mc Graw Hill.
- Chuck, W. (2013). *Admon. Administration*. Pearson Educación.
- Fernández, N. (2007). *El Impacto de la Cultura Organizacional y del Liderazgo en las empresas familiares*. Universidad La Rioja

- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 2(2), 43-68. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Pearson educación.
- Geertz, C. (1997). *La interpretación de las culturas*. Gedisa. <https://lc.cx/UFT3sC>
- Geertz, C. (2015). *El impacto del concepto de cultura en el concepto de hombre*. <https://cetsocial.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/04/b4.pdf>
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresa*. McGraw Hill.
- González-Salinas, R. C., & Blanco-Jiménez, M. (2012). Revisión teórica de los factores culturales organizacionales y psicosociales para una implantación exitosa de empresas extranjeras en México. *Innovaciones de negocios*, 9(17), 129–148. <https://doi.org/10.29105/rinn9.17-7>
- Guerrero, P. (2013). *Cultura Organizacional de la Cárcel en México*. Fontamara. <https://lc.cx/G3kv04>
- Hernández, S. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, J. (2011). *Aplicación de la minería de datos para la toma de decisiones: El caso de cultura organizacional en una tienda del IMSS*. Conference: XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/4.01.pdf>
- Hernández, M. (2008). *La complejidad del estudio de la cultura organizacional*. Universidad Autónoma de Hidalgo. Anual AEDM, Universidad Rey Juan Carlos. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2524039>
- Hodge, B. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson educación.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: ¿Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261680900133>
- Hofstede, G. (2002). Dimensions Do Not Exist: A Reply to Brendan McSweeney. *Human Relations*, 55(11), 1355-1361. <https://doi.org/10.1177/00187267025511004>
- Ibarra, E., y Montaña, L. (1990). *Teoría de la organización. Fundamentos y controversias*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ivancevich, J. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Klein, L. (2006). Joan Woodward memorial Lecture. Applied social: is it just common sense? *Human relations*, 59(8), 1115 – 1172. <https://lc.cx/h9CDBN>
- Manucci, M. (2010). *Contingencias*. Norma.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of análisis. *Human Relations*, 55(1), 89-118. <https://lc.cx/9FXnGE>
- Montaña, L. (2000). *La dimensión cultural de la organización elementos para un debate en América Latina*. Colegio de México. <https://lc.cx/TNaoHx>
- Oliver, R. (2001). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25–48.
- Human Synergistics. (2009). Organizational Culture Inventory. <https://lc.cx/4Iou-3>

- Oviedo, H. (2005). Aproximaciones del uso de coeficiente de Alfa Cronbach. *Revista Colombiana de psicología*, XXXIV(4), 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Rendón Cobián, M., & Montaña Hirose, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración*, (213), 1-15.
- Rendón, M. (2004). Cultura y Organización en la empresa familiar, *Revista Iztapalapa*, 55(24), 119-141.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura Organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio* 12(22), 672-97 <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. Alpha Editorial.
- Salazar, J. G. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la producción laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>
- Schein, E. (2006). Sage Publications From Brainwashing to Organizational Therapy: A Conceptual and Empirical Journey in Search of 'Systemic' Health and a General Model of Change Dynamics. A Drama in Five Acts. *Organization Studies*, 27(2), 287-301. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840606061831>
- Schein, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3. <https://lc.cx/W4pvTe>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: arte, teoría e practica de organización de aprendizaje*. Sao Paulo.
- Senkowski, R. (2006). Concepto de metabolismo cultural para evitar la monocultura en el tren del monogobalismo. *Cuicuilco*, 13(38), 225-245. <https://www.redalyc.org/pdf/351/35103812.pdf>
- Shein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadrship*. Jossey-Bass. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/027046769401400247>
- Siew-Huat Kong University of Macau. (2003). A portrait of Chinese enterprise through the lens of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 8(1), 83-102.
- Source, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693. <https://www.jstor.org/stable/258594>
- Torres, H. (2000). *Introducción a la administración*. Trillas.
- Vargas, F. (2013). *Estudio Organizacional en empresas de textiles Confetex de Colombia* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://lc.cx/b9hA7a>
- Velásquez, V. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, (77), 27-40. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21207702.pdf>

The organizational culture in the hotel industry of the Riviera Maya in Mexico Cultura organizacional no setor hoteleiro da Riviera Maya, México

Avelina Velasco Ocampo

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca, Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0000-2716-1742>

avelina.velasco@uaem.mx

Doctora de Administración Internacional por la Universidad Interamericana UNIT. Tiene una maestría en Administración de organizaciones y una especialidad en gestión de recursos humano por la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Tiene experiencia en el desarrollo del capital humano, como docente en el área de administración en la Facultad de Contaduría, Administración e Informática, así como en la administración hotelera y administración de recursos humanos en el área privada.

Felipe de Jesús Bonilla Sánchez

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0001-8674-8209>

fbonilla@uaem.mx

Actualmente director de la Facultad de Contaduría, Administración e Informática (FCAel) de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM).

Doctor en Administración Internacional con una especialidad en Gestión de recursos humanos. En el 2021 obtuvo el reconocimiento Doctorado Honoris Causa “Benito Pablo Juárez García”, otorgado por el claustro Doctoral Global.

Pedro Israel Moreno Torres

Universidad Autónoma del Estado de Morelos | Cuernavaca | Morelos | México

<https://orcid.org/0009-0001-3203-9626>

Pedro.morenot@uaem.mx

Licenciado en Historia por la extinta Facultad de Humanidades, ahora Instituto de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Actualmente, es egresado de la Maestría en Administración de Organizaciones de la misma universidad.

Abstract:

Organizational culture is very important in all organizations today since it is considered an intangible resource with which organizations can achieve objectives or goals. In this case, the subjects who work in a hotel in the Riviera Maya in Mexico are analysed; based on J. Clayton Lafferty's theory as an explanatory framework with which the culture style is identified through an organizational culture inventory by J. Clayton Lafferty. Defining organizational culture based on the methodological categorical criterion proposed by said author are: realization, self-actualization, humanistic, encouraging, affiliative, conventional, approval, dependent, evasion, antagonistic, power, competitive and perfectionist.

Keywords: Culture, organization, organizational culture.

Resumo:

A cultura organizacional é muito importante em todas as organizações atualmente, pois é considerada um recurso intangível com o qual as organizações podem atingir seus objetivos ou metas. Neste artigo, analisamos os sujeitos que trabalham em um hotel na Riviera Maya, no México; a partir da teoria de J. Clayton Lafferty como uma estrutura explicativa com a qual o estilo de cultura é identificado por meio de um inventário de cultura organizacional de J. Clayton Lafferty. As definições de cultura organizacional com base nos critérios categóricos metodológicos propostos por esse autor são: realização, autorrealização, humanista-encorajadora, afiliativa, convencional, aprovação, dependente, evitação, antagonista, poder, competitiva e perfeccionista.

Palavras-chave: Cultura; organização; cultura organizacional.