

TÍTULO: DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INTEGRAL PENÍNSULA DE ZAPATA, UNA NECESIDAD ESTRATÉGICA

TITLE: DIAGNOSIS OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE COMPREHENSIVE COMPANY PENINSULA DE ZAPATA, A STRATEGIC NECESSITY

Autora: MSc., Lic. Mónica Almunia Suárez

Dirección de correo electrónico: monica.almunia@umcc.cu

Institución: Universidad de Matanzas, Cuba

Coautores:

Ing. Libertad Almunia Suárez

Dirección de correo electrónico: preciotda@peninsula.tur.cu

Institución: Universidad de Matanzas, Cuba

MSc., Lic. Idania Alemán Sánchez.

Dirección de correo electrónico: idaniaaleman62@gmail.com

Institución: Centro de Capacitación del Mintur, Cuba

RESUMEN

La cultura organizacional es uno de los elementos dentro de la empresa turística que más influye en el desarrollo y éxito de la misma, constituye la base para comprender los procesos que allí suceden; a partir de la estrecha relación entre la cultura y los servicios que caracterizan al sector turístico. El presente estudio responde a resultados de una investigación con significativo aporte a la empresa objeto de estudio, que adolece de un diagnóstico actualizado de la cultura organizacional, tan necesario para su proyección estratégica en un escenario totalmente complejo a nivel nacional e internacional. A partir de lo anterior se determina como objetivo del estudio: diagnosticar la cultura organizacional de la Empresa Turística Cubanacán Península de Zapata. Se utilizaron diversos métodos y herramientas de carácter cualitativo entre los que se encuentran la encuesta, la observación, la entrevista individual, el análisis de documentos y las discusiones en grupos pequeños. Como resultado se obtuvo el diagnóstico de la cultura organizacional en la Empresa Turística Cubanacán Península de Zapata, que permitirá a los directivos diseñar e implementar estrategias más efectivas y mejor ancladas a la realidad de la misma.

Palabras clave: cultura organizacional, empresa turística, diagnóstico.

ABSTRACT

Organizational culture is one of the elements within the tourism business that most influences its development and success, it constitutes the basis for understanding the processes that take place there; from the close relationship between culture and the services that characterize the tourism sector. The present study responds to the results of an investigation with a significant contribution to the company under study, which suffers from an updated diagnosis of the organizational culture, so necessary for its strategic projection in a totally complex scenario at a national and international level. Based on the above, the objective of the study is determined: to diagnose the organizational culture of the Cubanacan Península de Zapata Tourism Company. Various qualitative methods and tools were used, including surveys, observation, individual interviews, document analysis, and small group discussions. As a result, the diagnosis of the organizational culture in the Peninsula de Zapata Tourism Company was obtained, which will allow the managers design and implement more effective strategies and better anchored to the reality of it.

Keywords: organizational culture, tourism company, diagnosis

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la globalización está presente en todas las naciones facilitando el acceso a la información y al conocimiento, pero también provoca impactos negativos en todas las dimensiones, como las crisis económicas, que se extienden rápidamente afectando a todos los países del mundo. De esta transformación mundial no está exenta la actividad turística, que tiene por su propia esencia un carácter internacional. Dentro de este contexto, las empresas turísticas buscan ventajas competitivas que les permitan la supervivencia y la competitividad, para ello es de singular importancia la cultura organizacional; la misma es la brújula que orienta a la organización al estar presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, una cultura organizacional débil provoca el estancamiento y la decadencia de las empresas, trayendo consigo fenómenos tales como la insatisfacción laboral, la fluctuación de personal y empresas improductivas.

La cultura organizacional es necesario tenerla como punto de partida, sobre todo en aquellas empresas que buscan una mayor competitividad turística a partir de las diferentes certificaciones relacionadas con las Normas ISO 9000 e ISO 14000, es un factor clave, no solo para la gestión del capital humano, sino también para el avance de la tecnología, por lo que representa una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

La Empresa Integral Península de Zapata (EIPZ), situada en la Reserva de la Biosfera Ciénaga de Zapata, está empeñada en aplicar Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional, además de desarrollar nuevos productos turísticos vinculados al turismo de naturaleza como principal fortaleza del destino, con la finalidad de tener un mayor impacto e influencia en la competitividad turística y crear un espacio hospitalario de calidad que maximice la experiencia de los visitantes; por lo que es imprescindible conocer la cultura organizacional imperante en cuanto a valores, relaciones entre sus miembros, modos de actuar, disposición y motivaciones de los integrantes de la organización que facilitan o retardan la posibilidad de lograr dicho empeño . La situación anterior condujo a que se planteara que la inexistencia de un diagnóstico de la cultura organizacional actualizado en la EIPZ constituye el problema científico de la presente investigación.

En el proceso de concepción de la investigación para la validación de la hipótesis, se determina como **objetivo general**: diagnosticar la cultura organizacional de la Empresa Turística Cubanacán Península de Zapata.

DESARROLLO

1.1 Metodología para el diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa turística Península de Zapata

La metodología que se emplea para el diagnóstico de la cultura organizacional en la empresa turística objeto de estudio es la aportada por Alabart y Portuondo (2004); es preciso aclarar que con el fin de ajustar dicha metodología a las condiciones específicas de la EIPZ solo se tienen en cuenta algunos aspectos que la integran y se realizan modificaciones a otros.

Adecuación de las variables.

Variables *soft*: creencias, valores, ideologías, ritos, historia, signos y símbolos, políticas, mitos, normas, tradiciones, reglas no escritas, actitudes y presunciones.

Variables *hard*: estrategia, estructura, sistemas, oficios, objetivos, metas, procesos, procedimientos y reglas no escritas.

Entorno: competencia, clientes, proveedores y grupos financieros.

Estilo de liderazgo: personal, habilidades, necesidades, motivaciones, expectativas y experiencias.

Producto cultural: paradigmas, comportamientos y resultados.

Elementos tenidos en cuenta:

1. Entorno donde se ubica el objeto de estudio. Tiene como objetivo conocer las raíces culturales, así como la posición de la empresa respecto al macro y micro entorno.

Contenido:

- Macro- entorno, variables sociales: Variables políticas, variables económicas.
- Micro- entorno: Clientes, competidores, instituciones financieras, proveedores y grupos de interés.

Se consideran cinco conjuntos de variables. En su base está el estilo de liderazgo predominante en la organización. Este grupo establece relaciones con los cuatro restantes, donde deben existir relaciones de compatibilidad para garantizar su funcionabilidad. Como resultado de la interacción entre estos grupos de variables es que surge el producto cultural. (Anexo 1)

Se utilizaron de forma interrelacionada métodos del conocimiento teórico y empírico (analítico- sintético, histórico- lógico, inductivo- deductivo, generalización, observación, análisis de documentos, entrevista individual y cuestionario), en correspondencia con las características del objeto de estudio, la metodología antes descrita y los objetivos trazados; los mismos posibilitaron encausar adecuadamente la investigación.

1.2 Resultados

La aplicación de los métodos para el diagnóstico del estado de las variables relacionadas con la cultura organizacional en la EIPZ, permitió determinar que la misma posee una cultura organizacional común de tipo pasivo defensivo basado en los siguientes aspectos:

No existe un plan de atención y estimulación a los trabajadores. Se evidencia una notable inestabilidad laboral que se manifiesta en algunos departamentos principalmente, el departamento de A+B que posee los más altos índices de fluctuación laboral. Prevalecen como ritos los matutinos, los boletines de la empresa, las celebraciones por el Día de la Mujer, Día del economista, celebración por el Día del trabajador del Turismo, conmemoración de fechas importantes como el 19 de abril. En la historia de la empresa faltan elementos importantes tales como trabajadores fundadores que dejaron una huella importante en el colectivo. La empresa posee una correcta, rápida y eficaz respuesta telefónica, al igual que la recepción a sus visitantes, demostrando la profesionalidad de los trabajadores, el recibimiento al nuevo trabajador forma parte de la cultura organizacional, elemento que fortalece los valores compartidos. En cuanto a los signos visuales el colectivo considera no sentirse representado, el logotipo no es diferente y único frente al resto de las empresas que integran el Grupo Cubanacán al cual pertenecen; valorándolo como rígido. Respecto a la arquitectura, la estética, la distribución de los locales y el equipamiento de la EIPZ, se dispone de determinados factores favorables: el buen estado técnico constructivo, un interior donde predomina la higiene; la ambientación simple pero agradable, la sobriedad y elegancia del uniforme que portan los trabajadores; además del riguroso control de acceso de personal ajeno a la empresa. Buena comunicación independientemente del nivel jerárquico. Entre los directivos existen excelentes relaciones interpersonales predominando el respeto, la admiración y la confianza. La empresa cuenta con un estilo de liderazgo moderadamente participativo; como un aspecto negativo se resalta la falta de experiencia de algunos directivos para ocupar un determinado cargo.

Teniendo en cuenta que la correspondencia entre el pensamiento y la actitud estratégica, representa la actitud positiva al cambio y el firme convencimiento por parte de la dirección de que la supervivencia de la institución no depende de la capacidad de administrar el presente, sino en la habilidad para diseñar el escenario futuro, se evalúa en esta investigación el grado de preparación al cambio de los directivos y su capacidad para crear y reforzar las condiciones necesarias para el proceso estratégico; manifestándose que el equipo de dirección tiene conciencia y

respaldan a los agentes y ejecutores de los procesos de cambio en la empresa, valora como relevantes el dinamismo, el rendimiento y compromiso, así como el enfoque al cliente, posee un alto sentido de pertenencia y responsabilidad individual aunque se debe elevar la proyección estratégica proactiva, aún insuficiente. En entrevista con la Dirección se pudo comprobar que en sentido general se rechaza el conflicto y no se tiene una alta valoración sobre la posibilidad de generar progreso a partir de él. El estilo primario que predomina es el Ejecutante Operacional constatando que el equipo de dirección enfoca todo su trabajo en el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas.

El estado actual de la comunicación interna no es idóneo, a partir de los siguientes elementos: La intranet y los murales no se aprovechan de manera eficiente en la difusión de la información, La comunicación formal descendente es la predominante, Más del 50 % de los trabajadores no están identificados con la planeación estratégica de la EIPZ. El correo electrónico y las reuniones son reconocidos por los trabajadores como la vía fundamental dentro de la comunicación interna de la institución, donde el flujo de información es de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.

El Cuestionario de Valores aplicado tuvo como objetivo caracterizar los valores presentes en el colectivo. El mismo arrojó los siguientes resultados:

Los valores expresados oficialmente son: Sentido de pertenencia, Solidaridad, Moral Revolucionaria y Profesionalidad; predominando los valores éticos. Es una responsabilidad para la empresa ampliar los valores que expresan desarrollo en la misma como la creatividad, la iniciativa, el reconocimiento, entre otros. La EIPZ funciona a través; de un sistema de objetivos estratégicos mediante el cual fluyen los sistemas que la integran, a la vez, se está consciente de que aún presenta insuficiencias y limitaciones que hacen que dichos sistemas funcionen en ocasiones de forma restringida provocados por los estilos de dirección de los dirigentes, por la falta de recursos, entre otros elementos.

Se pudo constatar que la satisfacción del cliente interno es media. En el análisis de las presunciones de funcionamiento externo se determinó que la empresa objeto de estudio trabaja en el mantenimiento de los altos niveles de satisfacción de sus clientes externos. La participación de los trabajadores en el diseño de acciones ante

los cambios y la ejecución de estos es insuficiente; al igual que las acciones para enfrentar la competencia. No se definen subculturas, aunque existen grupos fundamentalmente establecidos por la estructura funcional y se comparten en sentido general los valores, los ritos y los paradigmas.

CONCLUSIONES

1. El análisis bibliográfico que se realiza en relación a conceptos y metodologías anteriores referentes a la Cultura Organizacional, permitió analizar la importancia de la misma en la actualidad; pues se necesita de su conocimiento y manejo para una gestión eficiente y eficaz en los sistemas organizacionales del turismo.
2. La metodología elaborada por Alabart y Portuondo (2004) contribuye a medir adecuadamente el análisis de la cultura organizacional, validada en empresas cubanas, por lo que se ha adaptado a la realidad de la EIPZ en correspondencia con los objetivos propuestos; dando solución al problema científico planteado al inicio de la investigación.
3. El diagnóstico permitió caracterizar la cultura organizacional de la EIPZ, a partir de las variables *soft* y *hard*; el mismo revela que dicha cultura se clasifica en común de tipo pasivo defensivo; donde los elementos positivos son: profesionalidad, el buen estado técnico constructivo, la higiene; la ambientación la elegancia del uniforme de los trabajadores, el riguroso control de acceso de personal ajeno a la empresa, las buenas relaciones interpersonales entre los directivos predominando el respeto, la admiración y la confianza, valorando como relevantes el dinamismo, el rendimiento y compromiso, así como el enfoque al cliente, el alto sentido de pertenencia y responsabilidad individual que estos poseen enfocando todo el trabajo en el cumplimiento de los objetivos y las metas trazadas. Predominan valores éticos como la profesionalidad, la solidaridad y la moral revolucionaria. Como elementos negativos se revelan: La inexistencia de un plan de atención y estimulación a los trabajadores, inestabilidad laboral, proyección estratégica proactiva insuficiente, el estilo de liderazgo moderadamente participativo, la comunicación interna no es idónea, la satisfacción del cliente interno es media y la participación de los trabajadores en el diseño de acciones ante los cambios y la ejecución de estos es insuficiente.

Bibliografía

Aguilar Edwards, Andrea (2006), *El diagnóstico de "La cultura organizacional o las culturas de la cultura"*. Global Media Journal, vol.3, núm 6. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Mexico. Disponible en: <http://www.redalyc.org/artículo.oa>

Calderón Romero CM, Sánchez Rodríguez (2017), *Cultura Organizacional en el Hospital Universitario Nacional de Colombia* (Tesis). Disponible en: <https://repositorio.unal.edu.co/>

Discusión en pequeños grupos. <https://www.redalyc.org>

García Navarro, Víctor Augusto (2017). *Desarrollo de un modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional*. Doctorado en Ciencias del Desarrollo Humano, Universidad del Valle de Atemajac, Campus Guadalajara, México.

Goldhaber, Gerald m (2000), *Comunicación Organizacional*. Editorial Diana. México.

Harris, Jr (2001), *Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y caso*. Ciencia y Técnica. Tomo II. Grupo noriega, México.

Metodología para describir la cultura organizacional: estudio de caso. <https://www.researchgate.net>.

Padrón Díaz de León, Estephany Alejandra, et al. (2019). *Cultura organizacional e innovación en el sector hotelero: estado del conocimiento*. Universidad de Zulia. Revista Venezolana de Gerencia. Año 24 No 85

Observación: tipos, objetivo, métodos y características. <https://humanodades.com>.

Ortiz Segrera, JT, et al. (2013), *La cultura organizacional de los operadores turísticos de Santa Marta 2012-2013*

Pons Bueno, (2009), *Primera Aproximación al Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Escuela de Hotelería y Turismo de La Habana* (Tesis)

Reyes Hernández, J y Moros Fernández. H. (2020), *Diagnóstico sociopsicológico de la cultura organizacional en una empresa de servicios*. Revista Estudios del..., 2020-scielo.sld.cu

Reyes Martínez, et al. (2017), *Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V.* Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros

Ramón (2002), *Liderazgo organizacional: ¿Cómo diagnosticarlo?* Universidad Central de Las Villas. Estudios de dirección. www.gestiopolis.com.

Terra.com. De Souza, A. (2012), *Cultura organizacional de tu empresa: 7 métodos para medirla.* [https://:blog.ascendo.com](https://blog.ascendo.com).

Anexo 1

Relación entre el estilo de liderazgo las variables *hard* y *soft* y el entorno empresarial. (Alabart, 2001)

