

**CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE Y COMPETITIVIDAD EN LAS PYME  
DEL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.**

**MARTHA ALEXANDRA GARCÍA SAMPER**



**UNIVERSIDAD DE LA COSTA (CUC)  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA- ATLÁNTICO  
COLOMBIA  
2017**

**CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE Y COMPETITIVIDAD EN LAS PYME DEL  
SECTOR HOTELERO DE BARRANQUILLA.**

**MARTHA GARCÍA SAMPER**

**Trabajo de grado para optar al título de magister en administración**

**TUTOR DOCTOR: JESUS GARCIA GUILIANY**

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA CUC  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL  
PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
BARRANQUILLA  
2017**

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

-----  
-----  
-----

**PRESIDENTE DEL JURADO**

-----  
-----

**JURADO**

-----  
-----

**JURADO**

-----  
-----

-----

**Responsable de la Investigación**

## **Dedicatoria**

Hoy hago reconocimiento y dedico este trabajo a los seres que estuvieron presentes durante este proceso convirtiéndose en fuente de motivación, fortaleza, inspiración y apoyo.

A Dios, en primera instancia que con su gran amor y misericordia, siempre me dotó de fuerzas y guio cada uno de mis pasos para desarrollar el presente estudio, proceso en el cual me ha acompañado, brindado momentos de aprendizaje y experiencias enriquecedoras para mi vida.

A mis padres: José García Ávila y Osiris Samper Miranda quienes han sido un pilar de estímulo, confianza, amor incondicional, por su valiosa paciencia que permitió creer cada día más en mí y por incentivar me en los momentos de dificultad a no desfallecer en mis propósitos y objetivos, haciendo posible la culminación de este reto académico.

A mi hermana: Jaqueline García Samper quien con su actitud positiva creó un ambiente de motivación constante. Por su ayuda desinteresada, por sus consejos y principalmente por su amistad al compartir el vínculo de hermandad, unión y amor fraternal.

A mi tutor Jesús García y demás asesores por su tiempo y dedicación, quienes me otorgaron su sapiencia, orientaciones y experiencias significativas, aportando sus capacidades e invaluable conocimientos para alcanzar tan anhelado propósito, así como por toda la paciencia mantenida en cada etapa de este proceso.

## Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las Pyme del sector hotelero de Barranquilla, considerando el reto al que se enfrentan para incorporar de manera estratégica y sostenida variables e iniciativas ambientales en su gestión. Se enmarco en el enfoque epistemológico positivista o cuantitativo, alcance correlacional y diseño no experimental transversal correlacional-causal. Para la recolección de los datos se tomó como técnica la encuesta a través de un cuestionario con escalas Likert y nominales aplicado a los gerentes o cargos directivos de las pequeñas y medianas empresas hoteleras, seleccionados de acuerdo a un muestreo aleatorio simple. El análisis de los resultados fue realizado mediante técnicas numéricas y estadísticas aceptadas científicamente como la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, graficas de control, medidas de dispersión y análisis paramétricos como el coeficiente de Pearson y de determinación. Los resultados permitieron evidenciar que existen rasgos de una cultura organizacional verde y que los factores claves de éxito son desarrollados por las organizaciones objeto de estudio, sin embargo la correlación que se establece entre las variables es moderada, presentándose un coeficiente de determinación que explica en un 31% las variaciones en los factores clave de éxito en función del comportamiento de la cultura organizacional verde. Se concluye que en el contexto de las pequeñas y medianas empresas hoteleras la evidencia empírica recolectada no soporta de manera significativa los fundamentos teóricos que hacen referencia a la influencia de la cultura organizacional verde en la competitividad.

**Palabras claves:** Cultura Organizacional verde, Competitividad, factores clave de éxito (FCE), sector hotelero.

## Abstract

The research aimed to analyze the impact of green organizational culture on the competitiveness of SMEs in the hotel sector in Barranquilla, considering the challenge they face in order to strategically and sustainably incorporate variables and environmental initiatives into their management. It was framed in the positivist or quantitative epistemological approach, correlational scope and non-experimental cross-correlation-causal design. For data collection, the survey was used as a technique through a questionnaire with Likert and nominal scales applied to the managers or managerial positions of small and medium-sized hotel companies, groups according to a simple random sampling. The analysis of the results was performed using numerical techniques and scientifically accepted statistics such as frequency distribution, central tendency measurements, control charts, dispersion measurements and parametric analyzes such as the Pearson coefficient and determination. The results allowed to demonstrate that there are characteristics of a green organizational culture and that the key factors of success are developed by the organizations under study, nevertheless the established correlation between the variables is moderate, presenting a coefficient of determination that explains in 31% the Variations in the key factors of success depending on the behavior of the green organizational culture. It is concluded that in the context of small and medium-sized hotel companies the collected empirical evidence does not support in a significant way the theoretical foundations that refer to the influence of the green organizational culture on competitiveness.

**Keywords:** Green Organizational Culture, Competitiveness, Key success factors (FCE), Hotel sector.

## Contenido

Introducción .....	12
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	16
1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Formulación Del Problema .....	23
1.3 Objetivos.....	24
1.3.1 Objetivo general.....	24
1.3.2 Objetivos Específicos.....	24
1.4 Justificación.....	24
Capítulo 2. Marco de referencia.....	28
2.1. Marco de antecedentes.....	28
2.2. Marco Teórico.....	34
2.2.1 Consideraciones teóricas en torno al concepto de sostenibilidad ambiental .....	35
2.2.2 Consideraciones Teóricas en torno al concepto de Cultura Organizacional.....	38
2.2.3 Consideraciones teóricas de la variable Cultura Organizacional Verde (COV).....	41
2.2.4. Dimensiones de sostenibilidad Corporativa.....	43
2.2.5. Modelos culturales y su relación con las prácticas de sostenibilidad ambiental .....	48
2.2.6. Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. ....	51
2.2.7. Factores claves de éxito de las PYME Hoteleras.....	55
2.3. Marco conceptual.....	64
2.3.1. Cultura organizacional.....	64
2.3.2. Cultura organizacional verde.....	64
2.3.3. Competitividad.....	64
2.3.5. Productividad.....	65
2.3.6. Innovación.....	65
Capítulo 3 Aspectos metodológicos.....	71
3.1. Enfoque epistemológico de la investigación.....	71

3.2. Alcance de la investigación. ....	72
3.3. Método de investigación. ....	72
3.4. Diseño de la investigación. ....	73
3.5. Definición de la población y muestra objeto de estudio. ....	74
3.6. Fuentes de información. ....	76
3.7.1 Validación del instrumento. ....	77
3.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos. ....	78
4. Análisis de Resultados. ....	80
4.1 Dimensiones de Sostenibilidad ambiental corporativa ....	80
4.1.1 Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa. ....	81
4.1.2 Nivel basado en valores. ....	84
4.1.3 Nivel fundamental de sostenibilidad. ....	87
4.2. Modelos culturales y su relación con las prácticas de sostenibilidad ambiental. ....	89
4.2.1 Modelo de procesos Internos. ....	90
4.2.2 Modelo de relaciones Humanas. ....	91
4.2.3 Modelo de objetivo racional ....	93
4.2.4 Modelo de sistemas abiertos ....	95
4.2 Competitividad- Factores clave de éxito. ....	96
4.3.1 Productividad. ....	97
4.3.2. Innovación. ....	99
4.3.3 Calidad y medio ambiente ....	101
4.4 Incidencia de la Cultura organizacional verde en la competitividad de las Pyme del sector Hotelero de la ciudad de Barranquilla. ....	104
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones ....	108
5.1 Conclusiones. ....	108
5.2 Recomendaciones. ....	111
Referencias. ....	113
Anexos ....	125
Anexo A. Formato de cuestionario ....	125



## Lista de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1 Niveles de análisis cultural. ....	39
Tabla 2. Niveles de análisis cultural y sustentabilidad corporativa. ....	44
Tabla 3. Sistema de variable Cultura organizacional verde. ....	67
Tabla 4. Sistema de variable de variable Competitividad. ....	70
Tabla 5. Indicador de confiabilidad ..... 78	78
Tabla 6. Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa. Escala de Acuerdo. ....	82
Tabla 7. Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa. Escala de frecuencia. ....	82
Tabla 8. Nivel basado en valores. Escala de Acuerdo. ....	85
Tabla 9. Nivel basado en valores. Escala de frecuencia. ....	86
Tabla 10. Nivel Fundamental de sostenibilidad. ....	88
Tabla 11. Modelo de procesos internos. ....	91
Tabla 12. Modelo de Relaciones humanas ..... 92	92
Tabla 13. Modelo de objetivo racional. ....	94
Tabla 14. Iniciativas de gestion ambiental como un medio para ser eficientes. ....	94
Tabla 15. Modelo de sistemas abiertos ..... 95	95
Tabla 16. Subdimensión productividad. Escala de valoración-grado. ....	98
Tabla 17. Valoracion de las tarifas de servicios hoteleros. ....	98
Tabla 18. Subdimensión productividad. Escala de frecuencia. ....	100
Tabla 19. Subdimensión calidad y medio ambiente. Escala de frecuencia ..... 102	102
Tabla 20. Subdimensión calidad y medio ambiente. Escala de valoración-grado. ....	103
Tabla 21. Coeficiente de correlación de Pearson. ....	104
Tabla 22. Correlacion de las variables cultura organizacional verde (COV) ..... 105	105
Tabla 23. Correlación de las dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa y los factores clave de éxito. ....	106
Tabla 24. Correlación de los modelos de cultura y los factores clave de éxito. ....	107

**Figuras**

Figura 1. Estructura marco teórico. Por García (2017),.....	63
Figura 2 Modelos de cultura organizacional. Por Linnenluecke & Russell (2010).	
Figura 3. Áreas encargadas de atender el aspecto ambiental. Por García (2017), basada en la encuesta aplicada, 2017. ....	83
Figura 4. Orientación de las acciones de gestión ambiental. Por García (2017) basada en la encuesta aplicada, 2017. ....	86
Figura 5. Enfoque de las iniciativas de innovación. Por García (2017), basada en la encuesta aplicada, 2017. ....	101

## Introducción

En el panorama económico y productivo a nivel mundial, las pequeñas y medianas empresas (PYME), se han convertido en el conglomerado empresarial con mayor participación e impacto económico, ambiental y social; en concordancia con lo expresado por la Comisión Económica para América Latina [CEPAL] y la Asociación de Cámaras de comercio e Industria Europeas [EUROCHAMBRES] (2013), las Pyme constituyen el 99% del total de empresas, responsables de la generación del 67% del empleo y con presencia en diferentes ramas de actividad económica en los sectores industriales y de servicio.

A su vez, de acuerdo a lo señalado por Constantinos et. al de la European Commission (2010), las PYME generan aproximadamente del 60 al 70% de la contaminación industrial, el 40 al 45% de emisiones, consumo de agua y energía y el 70% de la generación de residuos; asimismo de acuerdo a Van Hoof (2005) en lo que respecta a Latinoamérica y particularmente a Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan un alto impacto ambiental acumulado como sector en función de su capacidad de contaminar y consumir recursos.

En función de lo expresado, las Pyme se ubican en diferentes sectores económicos incidiendo en la realidad económica, social y ambiental de manera activa y significativa; su participación en el sector terciario o de servicios y en actividades como el turismo, considerada un motor de desarrollo económico para países y regiones en función de la amplitud de su oferta, da origen a un segmento empresarial denominado “Pyme Hotelera”, que agrupa las características de una pequeña y mediana empresa conjugadas con las particularidades de la

empresa hotelera, analizándose por tanto sus aportes en términos globales y por ende la necesidad de que sea competitiva y sostenible en términos económicos, ambientales y sociales.

La sostenibilidad ambiental y el conjunto de estrategias de gestión en torno al cuidado y conservación del medio ambiente se constituyen en una oportunidad para las Pyme en términos competitivos al permitirle reducir sus costos en la medida que se incrementan los índices de eficiencia en el uso de los recursos, mejorar su imagen corporativa, diferenciar su oferta en el mercado de acción, incorporar principios de economía circular y participar en mercados verdes.

No obstante para lograr incorporar la gestión ambiental en la organización se requiere el desarrollo de capacidades, competencias y recursos así como un cambio en el comportamiento, valores individuales y grupales que posibiliten ampliar la cultura existente, desde la hospitalidad, atención, satisfacción del cliente y calidad del servicio hacia nuevos comportamientos de respeto y cuidado del medio ambiente como factores claves para la competitividad.

Como parte de esta dinámica, el sector hotelero Colombiano se ha unido y ha tenido grandes avances, sin embargo la disparidad existente entre los establecimientos hoteleros conduce a que las iniciativas de sostenibilidad no sean planteadas ni entendidas como estratégicas por todas las organizaciones y que por tanto su aplicación se reduzca a aquellos establecimientos que disponen de recursos, políticas y una cultura en torno a la generación y prestación de servicios sostenibles.

En este sentido, se resalta que uno de los principales factores que limita, un alto desempeño ambiental en las Pyme, se encuentra la ausencia de una figura con formación en los aspectos ambientales en lo que respecta a los conocimientos técnicos y normativos, así como una visión de corto plazo por parte de los propietarios o gerentes.

Dichas diferencias en función del tamaño y la capacidad de las organizaciones, son a la luz de estudios realizados el resultado de perfiles culturales y empresariales con falencias en su enfoque ambiental, que no interpretan las prácticas de gestión ambiental con una visión preventiva y de largo plazo, asociadas igualmente a la falta de consenso entre las partes involucradas, desconocimiento de oportunidades de financiación e innovación, ausencia de capacidades técnicas para encontrar soluciones a la contaminación, poca orientación al mejoramiento de los procesos, informalidad y una legislación que se caracteriza por promover las acciones correctivas y cambiar continuamente (Van Hoof B. , 2007; Van Hoof B. , 2005).

La situación descrita previamente hace necesario y pertinente identificar y describir los rasgos de una cultura organizacional verde, así como los factores claves de competitividad de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero, a fin de analizar la incidencia de una cultura orientada a la sostenibilidad ambiental en la competitividad de estas organizaciones. A fin de lograr este propósito el estudio fue estructurado de la siguiente manera.

Capítulo I, en el cual se describe el problema de investigación. Comprende los apartados de planteamiento del problema, formulación y sistematización del problema objetivo general y específico del estudio, las razones teóricas y prácticas que motivaron el desarrollo de la investigación y el contexto geográfico, así como, el objeto de estudio donde se concentrará la recolección y el análisis de datos.

Capítulo II, titulado marco de referencia e integrado por el marco de antecedentes donde se presenta un recuento de las últimas investigaciones más recientes sobre las variables de estudio y marco teórico, en el cual se exponen los diferentes enfoques, definiciones y postulados teóricos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Capítulo III, en él se da a conocer los aspectos metodológicos requeridos para dar respuesta a los objetivos trazados en el primer capítulo. Comprende los apartados de enfoque epistemológico, alcance, método, diseño de la investigación, población y muestra de estudio, fuentes de información utilizada, técnicas e instrumentos de recolección de datos y finalmente las técnicas para analizar la información recolectada.

Capítulo IV, en él se exponen y analizan los principales resultados fruto de la aplicación del instrumento de recolección de información primaria, dando respuesta a cada uno de los objetivos trazados apoyados en el uso de técnicas estadísticas.

Capítulo V, comprende las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis de los datos, así como las posibles oportunidades de investigación en la temática, dirigida a las Pyme del sector hotelero, gremio hotelero, autoridades, instituciones de educación superior y demás entes encargados de estudiar la dinámica del sector.

## Capítulo 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Planteamiento del problema

La sociedad a lo largo de la historia ha modificado su intervención sobre el medio ambiente y las condiciones del entorno, interfiriendo en este devenir la industrialización, ideologías neoliberales, globalización, entre otros fenómenos socioeconómicos, que al proponer la homogenización de todos los aspectos, reducen los principios ancestrales de conservación, incorporando en el desarrollo de las actividades económicas, valores, creencias, comportamientos y costumbres en torno al uso de los recursos y la utilización de los servicios del medio que ponen en riesgo la sostenibilidad del medio ambiente, la sociedad y las organizaciones que en ella operan.

En este sentido, es importante hacer referencia a tres grandes paradigmas planteados por Colby (1991), en torno a la relación del hombre con la naturaleza, que determinan el carácter reactivo o proactivo de la gestión ambiental empresarial, los resultados en términos de eficiencia económica y ambiental y la cultura en torno a la sostenibilidad ambiental al interior de las organizaciones. Los dos primeros paradigmas denominados, “Protección ambiental” y gestión de recursos” se caracterizaron por mantener una visión antropocéntrica de la gestión ambiental, que prioriza los intereses económicos, orientándose al desarrollo de instrumentos legales para el control de la contaminación y la internalización de sus costos en las unidades productivas, predominando la aplicación de estrategias correctivas, de conservación, recuperación y medición

de las condiciones ambientales como iniciativa incipiente para la implementación de una gestión ambiental eficiente por parte de los diferentes actores del mercado.

Por su parte, el tercero de los paradigmas denominado “eco desarrollo” surge como resultado de evolución de la relación entre el ser humano, sus sistemas y el medio ambiente y se caracteriza por concebir al hombre y la naturaleza como elementos interrelacionados, inmersos en un sistema abierto bajo condiciones de equilibrio, generando un nuevo concepto de gestión, en el cual el rol de los agentes productivos migra del principio del “contaminador pagador”, al de financiar la prevención de la contaminación e integrar los factores ambientales en el modelo económico y de negocios.

El modelo de desarrollo que pregona el paradigma de “eco desarrollo”, se corresponde, con la aparición a finales de los años ochenta y durante la década de los noventa de nuevas formas de planificar la producción, fundamentadas en la prevención como la alternativa más eficiente para disminuir los niveles de contaminación del medio ambiente sin impedir el desarrollo de las actividades productivas, sino por el contrario, trazando un nuevo camino para que las organizaciones operen de manera responsable con el medio ambiente y apliquen una visión más amplia y proactiva que les conduzca paralelamente a aumentar sus niveles de competitividad, con la optimización de sus procesos y el mejoramiento de su rendimiento económico, ambiental y social, en oposición a un comportamiento centrado en la acumulación de capital bajo estándares de irracionalidad con el entorno que vulnera la calidad de vida del ser humano, la conservación de los recursos naturales y los servicios medioambientales. (Varsavsky & Fernández, 2002; Sachs, 1998)

Bajo esta nueva concepción las estrategias correctivas, son reemplazadas por nuevas iniciativas como la eco eficiencia, prevención de la contaminación y producción más limpia, que



desde cada uno de sus enfoques, permiten desarrollar una gestión eficiente y preventiva y se constituyen en el punto de partida para el desarrollo e implementación de estándares de gestión, como el Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS) y la norma Internacional de sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14001).

Ahora bien, la contaminación, modificación de las condiciones del medio y generación de impactos ambientales negativos son considerados como efectos adversos asociados al desarrollo de las actividades productivas, que enfrentan a las organizaciones a las presiones de la sociedad, exigencias del mercado y regulación de agentes gubernamentales, en este orden de ideas, el interés por incorporar comportamientos y prácticas amigables con el medio ambiente, como mecanismo para aumentar los niveles de rentabilidad, productividad, calidad y competitividad, se hace manifiesto tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas y medianas [PYME], las cuales se han constituido en el conglomerado de empresas con mayor participación a escala mundial y grado de incidencia económica, ambiental y social.

De acuerdo a lo señalado por la Comisión Económica para América Latina [CEPAL] y la Asociación de Cámaras de comercio e Industria Europeas [EUROCHAMBRES] (2013), las PYME constituyen el 99% del total de empresas, responsables de la generación del 67% del empleo y con presencia en diferentes ramas de actividad económica .De igual forma en América Latina a pesar de que existen marcados contrastes en la contribución de estas unidades productivas, con respecto a los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], su participación en la economía supera el 90% del total de empresas de la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE], 2013).

A su vez, el impacto ambiental de las PYME en la Unión Europea, según Constantinos et. al de la European Commission (2010), se encuentra en el orden del 60 al 70% de la contaminación industrial, el 40 al 45% de emisiones, consumo de agua y energía y el 70% de la generación de residuos; asimismo de acuerdo a Van Hoof B (2005) en lo que respecta a Latinoamérica y particularmente a Colombia, las pequeñas y medianas empresas tienen un alto impacto representado en su capacidad de contaminar y en el consumo de recursos.

En este orden de ideas, la sostenibilidad ambiental se ha convertido en un factor crítico de desempeño en todos los sectores y de manera particular en los servicios turísticos y hoteleros, capaz de apalancar o inhibir la competitividad mediante la generación de ventajas competitivas sostenibles como complemento a las ventajas comparativas propias del contexto (Diéguez, Gueimonde, Sinde, & Blanco, 2011), al igual que factores como la productividad e innovación (Suyo, 2014), que se potencializan a partir de la implementación de estrategias de gestión ambiental preventiva (Severo, et.al., 2015; Dodic et.al,2010).

Sin embargo, a pesar de que la prevención como alternativa para reducir los efectos contaminantes no es una propuesta nueva y que se ha incorporado la necesidad de implementarla en todos los sectores desde la Agenda 21 para el desarrollo sustentable y en las PYME a través de diferentes iniciativas como el Programa de la Comisión Europea denominado “Small, clean and competitive”, y el proyecto competitividad y medio ambiente [CYMA] del Mercosur, predomina un enfoque reactivo, orientado al control de los efectos, así como una posición de resistencia ante la implementación de iniciativas de gestión ambiental preventivas, situación que ubica a las PYME tanto de países desarrollados como en vía de desarrollo, en un grado de desempeño inferior con relación al resto de las empresas en lo que a sostenibilidad ambiental se

refiere (Parker, Redmond, & Simpson, A review of interventions to encourage SMEs to make environmental, 2009; Brio & Junquera, 2002).

Así mismo estudios empíricos como los desarrollados por Leal (2008) y Herrera, Larran, J, & Martinez (2013), revelan que en las PYME, predomina el tratamiento correctivo, sin embargo es posible encontrar, por un lado, la adopción de una gestión ambiental reactiva en respuesta a las regulaciones o bien, proactiva al concebirse como una oportunidad para ser más competitivo.

La realidad descrita, se hace manifiesta en las PYME Colombianas, donde según Van Hoof B (2005) los aspectos ambientales no son entendidos como factores vitales en la gestión, haciéndose evidente esta tendencia en una baja demanda de servicios ambientales. De igual forma, según Torres e Idrovo (2013) y Castaño (2014), el sector hotelero se encuentra en un proceso incipiente de aplicación de prácticas de sostenibilidad en el cual ha tenido grandes avances, sin embargo la disparidad existente entre los establecimientos hoteleros conduce a que estas iniciativas no sean planteadas ni entendidas como estratégicas por todas las organizaciones y que por tanto su aplicación se reduzca a aquellos establecimientos que disponen de recursos, políticas y una cultura en torno a la generación y prestación de servicios sostenibles.

De acuerdo a lo señalado por Brio & Junquera (2002), Domínguez, (2003); Craig et. al (2009), uno de los principales factores que limita, un alto desempeño ambiental en las PYME, es la ausencia de una figura con formación en los aspectos ambientales en lo que respecta a los conocimientos técnicos y normativos, así como una visión de corto plazo por parte de los propietarios o gerentes.

En consonancia con lo previamente afirmado Caicedo, Ortiz, Venegas, & Carreño (2010), plantean que la problemática, es el resultado de una cultura y perfil empresarial que no interpreta las prácticas de gestión ambiental preventiva con una visión de largo plazo, pensando en las

utilidades o la inversión que estas pueden significar sino en un horizonte cortoplacista como un gasto, así como a la falta de consenso entre las partes involucradas, desconocimiento de oportunidades de financiación e innovación, falta de capacidad técnica para encontrar soluciones a la contaminación, poca orientación al mejoramiento de los procesos, informalidad y una legislación que se caracteriza por promover las acciones correctivas y cambiar continuamente (Van Hoof B. , 2007; Van Hoof B. , 2005).

La continuidad de una gestión correctiva, una cultura reactiva, abocada al beneficio a corto plazo y poco orientada a la sostenibilidad ambiental, significaría para las PYME, un gasto constante en acciones de remediación sin soluciones ni beneficios significativos para la empresa, la sociedad y el medio ambiente, consecuencias que se extienden al plano competitivo si se tiene en cuenta que una gestión ambiental y socialmente sostenible permitirá generar mayores ventajas competitivas.

La preminencia de factores netamente económicos a espaldas del compromiso ambiental generaría una imagen poco atractiva ante el turista extranjero y nacional que tenga entre sus criterios de selección la protección del medio ambiente, corriendo el riesgo de perder participación en el mercado local y la oportunidad de competir en mercados verdes. Toda esta situación tendría repercusiones económicas considerables para los establecimientos y el sector, que se podrían materializar con una disminución de los niveles de competitividad hotelera y turística.

Ahora bien, al considerar que la problemática está fuertemente relacionada con la cultura correctiva frente a la gestión del medio ambiente, propia de las pequeñas y medianas empresas, es de vital importancia que los comportamientos y paradigmas en las organizaciones se orienten al uso responsable de los recursos en todo los niveles de la organización a partir de la

apropiación de una cultura organizacional verde conducente a la implementación de principios de sostenibilidad y prevención de la contaminación que a su vez posibiliten un aumento de los niveles de productividad, calidad e innovación en el ejercicio de las actividades productivas.

La implementación exitosa de sistemas de gestión ambiental preventiva está condicionado por la posición y actitud que adopte el individuo frente a las políticas o lineamientos del sistema de gestión ambiental más que por los procedimientos o elementos formales, al ser estos factores fundamentales los que determinaran la presencia de comportamientos y prácticas sostenibles genuinas, capaces de introducir al sistema cultural de la organización, subculturas ambientales o verdes derivadas de competencias ambientales donde existe autonomía y conciencia en la toma de decisiones.

Al respecto, Medina & Medellín (2006) y Varsavsky & Fernández (2002) plantean que el cambio a un enfoque proactivo en el desarrollo de la gestión ambiental amerita un proceso de cambio cultural en toda la organización e incluso en sus grupos de interés (personas, gobiernos e instituciones no gubernamentales), que redunde en la generación de una cultura corporativa fundamentada en los principios de prevención de la contaminación y sostenibilidad garantizando la continuidad de las acciones propuestas así como el cumplimiento de los objetivos ambientales y competitivos.

Adicionalmente, es importante indicar que esta dinámica no es ajena al sector turismo donde se habla de turismo sostenible y se señala que este requiere de un cambio en el comportamiento, en los valores individuales y grupales que permita ampliar la cultura existente, desde la hospitalidad, atención, satisfacción del cliente y la intervención de personal calificado como principios de competitividad; hacia nuevos comportamientos de respeto y cuidado del medio ambiente, que en lugar de significar un cambio en el énfasis de la prestación del servicio y

sus niveles de calidad y rentabilidad consista en la asimilación de diferentes valores para introducir una cultura de sostenibilidad generadora de diferenciación y ventaja competitiva (Ortiz & Camargo, 2010).

En función de lo expresado, se hace necesario conocer como la aplicación de la cultura organizacional verde incide en la competitividad de las PYME del sector hotelero del Departamento del atlántico, como un hallazgo relevante para la definición de lineamientos que permitan la apropiación de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad ambiental y a la implementación exitosa de estrategias y sistemas de gestión ambiental.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo es la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME del sector hotelero de Barranquilla?

### **1.2.1 Sistematización del problema**

- ¿Cómo son las dimensiones de sustentabilidad corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde en las PYME del sector hotelero de Barranquilla?
- ¿Cuáles son los modelos de cultura organizacional presentes en la sustentabilidad corporativa de las PYME del sector hotelero de Barranquilla?
- ¿Cómo son los factores claves de competitividad de las PYME del sector Hotelero de Barranquilla?
- ¿Cuál es la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYMES del Sector Hotelero de Barranquilla?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general.**

- Analizar la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME del sector hotelero de Barranquilla.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Describir las dimensiones de sustentabilidad ambiental corporativa que fundamentan la cultura organizacional verde en las PYME del sector hotelero de Barranquilla
- Identificar los modelos de cultura organizacional presentes en las dimensiones de sustentabilidad ambiental corporativa de las PYME del sector hotelero de Barranquilla.
- Describir los factores claves para la competitividad de las PYME del Sector hotelero de Barranquilla.
- Definir la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME del Sector hotelero de Barranquilla.

## **1.4 Justificación**

De acuerdo a lo definido por Méndez (2011), la justificación de la investigación se desarrolla fundamentalmente desde tres aspectos: Teórico, metodológico o práctico. En este

sentido la investigación se justifica desde el plano teórico, metodológico y práctico tal como se expresa a continuación:

La presente investigación representa un aporte a los enfoques de gestión ambiental preventiva, cultura organizacional y cultura organizacional verde; pues, a partir del estudio de estas variables, en el sector hotelero, la identificación de puntos de encuentro entre las mismas y su aporte a la competitividad desde sus bases conceptuales, se busca fortalecer el concepto de cultura organizacional verde, fundamentándolo en los principios de las metodologías de gestión ambiental preventiva y trasladándolos de un plano procedimental a la aplicación de valores, conocimientos, costumbres, prácticas y competencias, como elementos centrales de la cultura organizacional. Dicho concepto a pesar de estudiarse en el contexto de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero, pretende ser aplicable a todo tipo de empresa de producción de bienes y servicios.

En aras de alcanzar el objetivo trazado en el presente trabajo, se utilizó un instrumento de recolección de datos para medir la cultura organizacional verde y la competitividad de las PYME hoteleras, diseñado por el autor, el cual fue validado y aplicado en el contexto de estudio, procesando los resultados obtenidos a través del software SPSS.

De igual forma, según datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla (2016), las PYME del sector hotelero, se encuentran en el orden de los treinta y seis establecimientos entre medianos (10) y pequeños (26) y según lo afirmado por la Asociación Nacional De Comercio Exterior [ANALDEX] (2015), el sector servicios, dentro del cual se ubican los establecimientos de alojamiento realiza un aporte importante al PIB como consecuencia del buen comportamiento registrado en este indicador durante el año 2014 con tasas de expansión del 4,4%, por lo tanto, desde el punto de vista práctico, con el desarrollo del presente proyecto se pretende dar a



conocer las implicaciones y resultados de la aplicación de una cultura organizacional verde sobre la competitividad.

Esto con el fin de que las unidades económicas objeto de estudio, sean conscientes de las oportunidades de mejora que la inserción de una estructura de significados aceptados socialmente con respecto a los aspectos ambientales en el sistema cultural de la organización produce, al no limitar la aplicación de una estrategia de gestión ambiental preventiva a un periodo de tiempo concreto, sino garantizar un mejoramiento continuo a partir de la interiorización de los principios y el desarrollo de competencias, valores y costumbres en torno a estos.

Contribuyendo de esta manera, a la satisfacción de sus grupos de interés, el mejoramiento de sus niveles de productividad, innovación, gestión ambiental, responsabilidad social y cumplimiento de la normatividad, permitiendo a su vez agregar valor, alcanzar mayores niveles de competitividad y ampliar su campo de acción, con la participación en mercados verdes.

De igual forma esta investigación responde al propósito de la Política de Producción y Consumo sostenible que busca conducir al país “hacia una cultura de consumo sostenible y transformación productiva” y hace un llamado a las instituciones de educación para promover un cambio cultural con relación a las prácticas de consumo, que permita conservar los recursos naturales garantizando un crecimiento económico sostenido y la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras. (Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2010) .

## 1.5 Delimitación

El presente proyecto de investigación centro su estudio sobre las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero ubicadas en la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico, teniendo en cuenta que según los datos proporcionados por la Cámara de Comercio (2016), en este contexto se encuentra el 100% de las mencionadas organizaciones. De acuerdo a lo anterior se tendrá en cuenta las definiciones y parámetros de la Ley Mi Pymes, que clasifica la mediana, pequeña y micro empresa bajo los criterios de: Tamaño de la planta de personal y valor de los activos totales (Ley 905 , 2004).

Asimismo, el trabajo se adscribe a la línea de investigación dirección de organizaciones de la Universidad de la Costa, abordándose la variable cultura organizacional verde bajo la perspectiva de Linnenluecke & Russell (2010), considerando las dimensiones de análisis y modelos culturales y la variable competitividad desde la perspectiva de los factores clave de éxito para las PYME del sector hotelero, relacionada con los postulados de Cantillo & Daza, (2011), Suyo (2014) y Alonso (2009).

Atendiendo el diseño transversal seleccionado para la investigación, se delimita temporalmente el estudio al periodo comprendido entre el mes de abril de 2015 y mayo de 2017.

## **Capítulo 2. Marco de referencia**

El marco de referencia es según Bernal (2010), un segmento que proporciona una base de conocimiento o estudios previos para situar la investigación en una perspectiva enfoque o teoría, garantizando la validez y pertinencia del nuevo conocimiento que se genera. El marco de referencia incluye entre otros el marco teórico, legal y de antecedentes.

En tal sentido a continuación se desarrollan el marco de antecedentes y teórico, considerado como lo necesarios para lograr el propósito de analizar la cultura organizacional verde y la competitividad en las PYME hoteleras de la ciudad de Barranquilla-Atlántico.

### **2.1 Marco de antecedentes**

En la tesis de maestría titulada “Cultura Organizacional, para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una aproximación teórica”, Gomez (2013), se propone comprender y analizar el rol de la cultura organizacional en la implementación del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14:001 mediante un modelo analítico, para lo cual aborda conceptualmente el sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001, cambio organizacional, cultura organizacional y cultura organizacional verde, manejando una perspectiva constructivista y una metodología de investigación cualitativa. La investigación y revisión de la literatura realizada por el autor, le permite concluir que no existe evidencia empírica suficiente que demuestre una verdadera transición hacia una cultura organizacional

verde en las organizaciones y que las intervenciones en la cultura se han enfocado en cambios superficiales del comportamiento, dejando de lado las creencias e ideologías de los miembros.

En función de lo expresado, la investigación representa un aporte para el presente estudio en términos teóricos y conceptuales, al permitir identificar los principales referentes de las variables cultura organizacional y cultura organizacional verde aportando un enfoque constructivista de las mismas.

En el proyecto de investigación realizado por Vecino (2012), titulado “Competencias ambientales empresariales: Definición, caracterización y aplicación”, el autor hace referencia a las “competencias ambientales empresariales” como un punto de encuentro conceptual y práctico entre el aspecto ambiental, humano y gerencial y una alternativa de gran utilidad para empoderar al talento humano hacia la aplicación de iniciativas ambientales, que como la producción más limpia requieren del desarrollo de actitudes orientadas al cuidado del medio ambiente y uso eficiente de los recursos, propiciando una cultura organizacional capaz de conducir a la organización hacia un mayor nivel de productividad, sostenibilidad y competitividad.

Vecino (2012) indica que la investigación tiene como objetivo principal desarrollar un modelo de competencias ambientales que permita la construcción de una cultura organizacional de alto desempeño capaz de integrar a los procesos de gestión humana competencias ambientales empresariales, constituyéndose en criterios para la selección, evaluación y capacitación del desempeño del personal. Adicionalmente se persigue como fin la identificación de los componentes y diversas competencias desde la teoría en contraste con la realidad empresarial.

A nivel teórico el autor presenta tres líneas de reflexión, relacionadas con el factor ambiental, cultural y humano de la empresa soportadas en los postulados teóricos de Agullo, T., et al (2001), Alles, M (2002,2004), Berger, B (1993), Dolan, J (1999), Drucker, P (1999), Leff, E

(2003,2006), Porter, M (2009), entre otras. A nivel Metodológico se plantea 6 ejes o fases de desarrollo de la investigación, de las cuales cinco son preparados a nivel documental y una a través de instrumentos de información primaria. Como resultado de la investigación, el autor propone el modelo de competencias ambientales empresariales que integra el aspecto humano, empresarial y ambiental e inserta la cultura empresarial como elemento de cohesión.

El proyecto de investigación se constituye en un aporte a la presente investigación en la medida que proporciona referentes teóricos y plantea el concepto y modelo de “competencias ambientales empresariales”, como una forma de desarrollar una cultura empresarial orientada a hacer más eficiente y sostenible los procesos. Becerra & Van Hoof (S.f), en el artículo titulado “Para que la PYME sea más competitiva se requiere una gestión ambiental preventiva” destacan la importancia de la gestión ambiental preventiva para el crecimiento de la competitividad, permitiéndole no solo cumplir con la legislación sino desarrollar su potencial como sector estratégico y de gran incidencia en la economía.

Muster & Schrader (2011) en el artículo titulado “Green work-life balance: A new perspective for green HRM”, propone el concepto de vida laboral y personal verde en el marco de la gestión del talento humano verde, reconociendo que en las actitudes y comportamientos de los empleados convergen aspectos de la vida laboral y personal que al equilibrarse propician un comportamiento respetuoso con el medio ambiente, generando beneficios para el entorno, la empresa y la calidad de vida laboral y personal de los trabajadores.

El artículo realiza un aporte en términos teóricos y conceptuales, al definir la variable cultura organizacional verde como una herramienta que facilita la socialización de estrategias medioambientales ante sus clientes internos, permite empoderarlos y lograr cambios en su

comportamiento frente a los aspectos ambientales, convirtiéndose en un insumo fundamental para la validación del instrumento y la discusión de los resultados.

El artículo titulado “Corporate sustainability and organizational culture”, estudia la relación entre la sostenibilidad y la cultura organizacional desde un enfoque teórico, evaluando los aspectos que constituyen una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, si las organizaciones pueden unificar su cultura y enfocarla en la sostenibilidad y finalmente si el cambio cultural les permite a los entes económicos ser más sostenibles.

En este sentido, el artículo realiza un aporte teórico y conceptual, al presentarse los niveles de sostenibilidad corporativa (superficial, basado en valores y fundamental), como resultado de definir la adopción de la sostenibilidad en los niveles de análisis superficial propuestos por Schein (2004), convirtiéndose en dimensiones que permitieron medir la presencia de condiciones de cultura organizacional verde en las organizaciones estudiadas.

La tesis doctoral titulada “estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional en el turismo sostenible” dio como resultado el artículo “Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible” con la cual Ortiz & Camargo (2010) tienen como objetivo proponer el concepto de “cultura organizacional para el turismo sostenible” así como formular y definir los valores asociados a esta cultura en organizaciones turísticas. En el presente artículo los autores abordan los postulados teóricos de Shein (1988), García y Dolan (1987) entre otros relacionados con el concepto y los principios del turismo sostenible, cultura organizacional y valores para finalmente establecer una relación entre la cultura organizacional y el turismo sostenible y derivar un concepto integrado y orientado a la consecución de la sostenibilidad.

De igual forma, como parte del desarrollo de la investigación fue analizado el caso de la zona turística de Viñales- Pinar Del Rio, Cuba, intervención en la cual se emplearon dos técnicas de recolección de información; la primera correspondió al análisis documental y la segunda a la aplicación de una encuesta a una muestra de 13 empresas que fueron calculadas mediante el muestreo aleatorio simple (MAS) y muestreo aleatorio estratificado (MAE) en el caso de la encuesta, a su vez la selección de las organizaciones fue realizada a través de la tabla de números aleatorios y para el procesamiento de los resultados se aplicó la estadística descriptiva a través del cálculo de la frecuencia porcentual. Dicho diagnóstico permitió conocer en qué medida las organizaciones habían definido los valores de la cultura actual y la deseada y si en estas se encontraban implícitas variables medioambientales.

De acuerdo a lo anterior el artículo contribuye desde el punto de vista teórico al proyecto en ejecución, pues plantea un concepto a partir de la integración de dos variables aportando referentes teóricos sobre la cultura organizacional y un patrón para la construcción de una variable compuesta en el contexto común de las empresas turísticas dentro de las cuales se sitúan los establecimientos hoteleros.

Asimismo como parte de la revisión de literatura para la variable competitividad, se obtuvieron una serie de antecedentes que generaron aportes de carácter teórico, metodológico y conceptual, tal como se señala.

Suyo (2014), en la tesis doctoral titulada “Factores de éxito de las empresas Gallegas del sector Hotelero. Especial consideración en el ámbito de operaciones”, estudia el aporte del área de operaciones a la ventaja competitiva de las Pyme Gallegas del sector hotelero, definiendo los factores del área operativa determinantes para el éxito competitivo, mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 90 Pyme, utilizando como constructos las variables: factores

relevantes del entorno intra-empresa, áreas de decisión, prioridades competitivas y competencias distintivas del área de operaciones, entre las cuales se definen la productividad, calidad en los servicios de reservas y clientes satisfechos, siendo los dos últimos los que permiten la generación de ventajas competitivas.

El estudio realiza un aporte de carácter teórico y metodológico, pues las competencias distintivas del área de operaciones identificadas por Suyo (2014), se convierten en una base para definir los factores claves de éxito del objeto de estudio, considerándose para efectos de la investigación las variables productividad y calidad; adicionalmente los constructos propuestos por el autor contribuyen al diseño de sistema de variables en lo que respecta a las dimensiones de productividad y calidad a ser evaluadas en las Pyme del sector Hotelero de Barranquilla.

En el artículo titulado “Modeling service quality improvement priorities in selected Hotels for efficient service Delivery” Tukamushaba et.al.(2012), desarrolla un modelo orientado a generar calidad en el servicio y proveer indicadores que le permitan a los hoteles identificar y trabajar en aspectos prioritarios del servicio que posibiliten la satisfacción de los clientes y la eliminación del desperdicio de recursos; para tales fines fueron utilizados técnicas cuantitativas y se aplico un instrumento a una muestra de 238 sujetos pertenecientes a 30 hoteles el cual hizo posible la identificación de 13 factores de los 22 evaluados. El aporte realizado por el artículo a la investigación se sitúa en el plano conceptual, al confirmar como prioridad en la gestión de los hoteles la calidad de los servicios, considerando como parte esencial garantizar la seguridad de los clientes en el hotel.

El artículo realizado por Cantillo y Daza (2011), tiene como objetivo determinar la influencia de la cultura empresarial en la competitividad, utilizando como metodología, la revisión bibliográfica; asimismo, Anzola (2003), plantea la relación entre la cultura



organizacional y la competitividad desde las variables y componentes que la describen. Los trabajos mencionados generan un aporte teórico en torno a la relación e incidencia de la cultura organizacional en la competitividad permitiendo trasladar este cuerpo de conocimientos a la cultura organizacional verde y comprobar dicha relación en el contexto de estudio.

El estudio realizado por Alonso (2009) titulado “Un modelo integral para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de factores claves de éxito”, tuvo como objetivo el desarrollo de un modelo para evaluar la competitividad de destinos turísticos en un marco de gestión estratégico, a partir de la identificación e integración de los factores clave de éxito utilizando para ello una revisión teórica y el diseño de una investigación empírica que permitió validar el modelo propuesto inicialmente y contrastar las hipótesis, entrando posteriormente en una segunda fase de validación por parte de expertos, utilizándose el método Delphi. La investigación representa un aporte teórico y conceptual en la medida que aporta fundamentos teóricos para definir la dimensión calidad y medio ambiente y los indicadores que hacen posible la medición en el contexto de estudio, como resultado de la integración de los factores claves presentados en el desarrollo del trabajo.

## **2.2 Marco teórico**

Según Pelekais et al. (2012) el marco teórico “supone más que la exposición de teorías, enfoques o tendencias propuestas por diversos autores, la disertación argumentada de quien investiga en relación a las variables, dimensiones e indicadores (...)”; por tanto proporciona a partir del análisis de las perspectivas teóricas las bases y los criterios para desarrollar el estudio propuesto. De acuerdo a la definición proporcionada, a continuación se desarrollan los postulados

teóricos, correspondientes a los conceptos de cultura organizacional y sostenibilidad ambiental como soporte de la variable Cultura organizacional verde, así mismo las consideraciones teóricas de la variable competitividad desde el enfoque de los factores clave de éxito.

### **2.2.1 Consideraciones teóricas en torno al concepto de sostenibilidad ambiental.**

La administración que realiza el hombre sobre el medio ambiente ha evolucionado en la medida que su nivel de conciencia e intervención sobre los impactos producidos por sus actividades ha aumentado, cuestionándose la perdurabilidad de sus modelos de desarrollo que en primera instancia concebían la sostenibilidad bajo la óptica de la producción económica entendiéndola como la serie de condiciones requeridas para que la economía pudiese mantener niveles de crecimiento constantes en el mediano y largo plazo a través de la acumulación, maximización y especialización de los factores de producción; que luego dio lugar al concepto de producción sostenible orientado a una explotación medida de los recursos naturales con el fin de garantizar la disponibilidad de los mismos (Garay, Carrigoza, & Brigard, 1998; Varsavsky & Fernández, 2005).

Según Garay, Carrigoza, & Brigard (1998), todas estas manifestaciones se constituían en modelos de producción sostenible desde cada una de sus perspectivas, mas no hacían referencia al desarrollo sostenible propiamente dicho, el cual fue introducido como parte de la estrategia de conservación de la Unión Internacional para la conservación de la Naturaleza (UICN), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y posteriormente por la Comisión Brutland, planteando una serie de retos en la búsqueda de un crecimiento económico sostenido para integrar la variable social y ambiental como parte de un desarrollo holístico y perdurable.

Los diferentes modelos de sostenibilidad y las formas en las cuales se ha desarrollado la administración del medio ambiente en la historia de la humanidad, son explicados por Colby (1991), como un conjunto de paradigmas, entendiéndose por este, el conjunto de valores, formas de pensar, saberes y comportamientos compartidos, usados y validados por una comunidad (Kuhn, 2011), es decir una cosmovisión o forma colectiva de concebir una realidad que para el caso de la gestión ambiental se define desde dos grandes extremos la “economía de frontera” abocada al desarrollo del sistema económico con una visión antropocéntrica y de sistema cerrado y la “ecología profunda” donde la naturaleza prima frente al desarrollo económico; sin embargo las necesidades de la sociedad y los resultados de sus acciones han generado una dinámica y evolución de los paradigmas creando nuevas formas de conciliar los aspectos económicos, sociales y ambientales desde perspectivas que parten de la corrección y la mitigación hacia la prevención y el surgimiento de nuevos sistemas de producción y consumo sostenibles.

En este sentido la sostenibilidad desde un contexto organizacional, es definida por Dyllick & Hockerts (2002) como la capacidad que tiene una entidad para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés en el corto y mediano plazo sin comprometer la satisfacción de necesidades de esos mismos agentes en el futuro, a través de estrategias que permitan mantener e incrementar el capital ambiental, social y económico.

El término capital ambiental hace referencia al conjunto de recursos naturales renovables y no renovables y servicios ecosistémicos fundamentales para el desarrollo de toda actividad productiva y humana. De Conformidad con lo señalado, la sostenibilidad ambiental hace referencia a gestionar de manera óptima y eficiente el capital natural, implementando prácticas y

estrategias que permitan utilizar los recursos naturales sin exceder su capacidad de recuperación o la posibilidad de sustituirlos Dyllick & Hockerts (2002).

En el marco de este proceso, las organizaciones han jugado un papel fundamental, adhiriéndose a los principios de sostenibilidad en cada una de sus etapas y haciéndose partícipes en la generación e implementación de estrategias de gestión ambiental que en principio se fundamentaron en la remediación de los efectos hasta llegar a un enfoque de prevención de la contaminación con el cual se busca satisfacer las necesidades de producción y consumo en equilibrio con el entorno, sus recursos y la sociedad que depende de ellos (Varsavsky & Fernández, 2005).

Dichas iniciativas se vislumbran como una herramienta de gestión al interior de diferentes sectores empresariales, entre ellos el sector hotelero que a través del Instituto de sostenibilidad turística (ISTur) (2011) propone el concepto de hotelería sustentable como la capacidad para desarrollar una gestión y diseño de sus servicios e infraestructura de acuerdo a fundamentos “económico-estratégicos, medioambientales, sociales y culturales” que contribuyan a la conservación del entorno, la biodiversidad, riqueza cultural y el mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad presente y futura.

No obstante la implementación de un modelo de sostenibilidad ambiental a nivel de la industria turística, requiere según Ortiz & Camargo (2010), el desarrollo de un conjunto de condiciones que hagan posible avanzar en la implementación, seguimiento y control de las iniciativas, garantizando la eficiencia y continuidad de las acciones, así como el logro de los objetivos de desarrollo sostenible; dichas medidas hacen referencia no solo a la puesta en marcha de una estrategia de gestión ambiental, la medición y análisis de los resultados que estas arrojen, sino el fomento y la apropiación de un conjunto de valores que permitan materializar el modelo

teórico y el conjunto de disposiciones establecidas en torno a este (políticas, procedimientos y demás), generando acciones individuales en los miembros de las organizaciones capaz de constituir un comportamiento colectivo y una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad.

En función de lo expresado previamente es necesario conocer el concepto de cultura organizacional como base para la definición de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad ambiental.

### **2.2.2 Consideraciones teóricas en torno al concepto de cultura organizacional.**

La Cultura ha representado un medio para estudiar el comportamiento y desarrollo de la sociedad, convirtiéndose en objeto de estudio de diferentes disciplinas como la antropología, sociología , así como en la gestión organizacional y empresarial a partir del año 1938 y con mayor fuerza a finales de la década de los años 70s, momento en el cual se comienzan a comparar los comportamientos de empresas ubicadas en diferentes contextos geográficos, considerándose que cada organización dispone de una cultura particular, que hace referencia al clima, las practicas que desarrolla en su interacción con las personas o bien el conjunto de valores y filosofía que orientan su accionar e inciden en su desempeño.

Cultura organizacional es definido por Ouchi & Wilkins (1983) como el conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que dan a conocer las creencias y valores implícitos en los empleados que hacen parte de una organización; asimismo, Pettigrew (1979) la definió como un sistema que comprende lenguaje, rituales, mitos y símbolos, siendo este último el término que

incluye una gran cantidad de manifestaciones y reviste mayor complejidad en la comprensión de la variable.

Por su parte, Schein (1988) define cultura organizacional como la conducta individual a partir de la cual se construye un comportamiento colectivo, motivado por la creencia de actuar de manera correcta o conveniente ante cada situación, haciendo alusión a los valores y creencias como elementos propios de este concepto; al respecto de esta primera definición, Schein (2004), señala que el concepto de cultura organizacional no se limita al hecho de que ciertas creencias o elementos sean compartidas por un grupo sino que incluyen otros aspectos como la “estabilidad estructural”, “profundidad”, “amplitud” e “integración” entendiéndose estas como la capacidad para definir al grupo, identificarlo, interiorizarse profunda e inconscientemente y convertirse en un elemento imperceptible o poco visible con relación a otros aspectos de la organización, así como ampliar su alcance y crear vínculos una vez los miembros se apropian de ella.

En este orden de ideas, Schein (2004), plantea un modelo donde define las diferentes manifestaciones tangibles e intangibles de la cultura en tres niveles de análisis:

Tabla 1 Niveles de análisis cultural.

Nivel	Descripción
Artefactos	Corresponde al conjunto de manifestaciones más tangibles de la cultura. (Representados por el ambiente, el lenguaje, los mitos, las historias, estilo de dirección, productos, tecnologías, organigramas, procesos organizacionales.)
Valores- creencias	Corresponde a lo que consideran los miembros de la organización que es correcto, incorrecto, debería o no ocurrir. (Expresados en la filosofía organizacional, las metas y la estrategias de la organización).
Supuestos Básicos.	Hacen referencia a las teorías que rigen todo el sistema cultural y se fundamentan en la percepción y experiencia personal del individuo (Expresados a través de percepciones, pensamientos y sentimientos).

De igual forma, autores como Garibaldi (2009), Robbins (2004), Porras (2009), Caicedo, Ortiz, Venegas, & Carreño (2010), entienden la cultura organizacional, como un sistema o conjunto de convicciones en forma de creencias, valores, principios, normas y aspectos de un significado compartido que se construyen a partir de la interacción de los miembros de la organización en sus ambientes y experiencias cotidianas materializándose a través de acciones, formas de pensar, sentir y en síntesis patrones de comportamientos que diferencian al ente impactando su rendimiento.

La cultura organizacional, no mantiene una definición única, encontrándose una variedad de conceptos, que sin embargo coinciden en el hecho de que se genera a partir de la interacción de los miembros de la organización en la búsqueda de significación social, dirección e identidad; proceso en el cual se suscitan conflictos entre los miembros del grupo, que obedecen a las diferencias y desacuerdos en la definición de símbolos y significados propios de las relaciones humanas.

No obstante, en la revisión de los fundamentos y diferentes connotaciones de la cultura se vislumbran dos grandes perspectivas que definen la forma como se gestionan los aspectos culturales y el grado de influencia en la creación de la misma por parte de los órganos de dirección como son la corriente positivista y constructivista, la primera que se caracteriza por ver la cultura organizacional como una herramienta para moldear el comportamiento de los empleados, teniendo como esencia de la cultura el discurso y filosofía de propietarios y gerentes y la segunda concibe la cultura organizacional como un proceso en constante cambio, un sistema de ideas que surge a partir de la interacción de sus partes.

El enfoque constructivista se constituye en la perspectiva a adoptar en la presente investigación, pues según lo afirmado por Aktouf & Chétien (1995), las culturas

organizacionales no se generan ni transforman aplicando un plan o proceso de intervención rígido y estrictamente calculado, sino facilitando el intercambio de experiencias, información, conocimientos, relaciones en la organización y la expresión de una filosofía organizacional coherente que contribuya al desarrollo de valores y procesos de aceptación, comprensión y adopción colectiva, uniendo así aspectos materiales e inmateriales de la gestión en un proceso que requiere de la participación y entrega de la totalidad de los miembros de la organización.

Bajo la perspectiva de la corriente constructivista la cultura no se impone encontrándose, múltiples percepciones y suposiciones ante las diferentes situaciones que se presentan al interior de una organización, por lo cual es válido señalar la teoría del marco de valores de competencia, presentada por Cameron & Quinn (1999, 2006), el cual maneja como variables el enfoque de la organización en sus fenómenos internos o en las situaciones del entorno (externo), la flexibilidad o el control con el cual se estructuran y coordinan los sistemas y procesos, para definir cuatro tipos de cultura en las organizaciones como son la jerárquica, tipo clan, adhocrática y de mercado, que permean todas las actividades y sus resultados en términos competitivos, económicos, ambientales y sociales.

### **2.2.3 Consideraciones teóricas de la variable cultura organizacional verde (COV).**

La cultura organizacional como vehículo de cohesión social, facilita la implementación de modelos y estrategias de sostenibilidad ambiental en la medida que permite la adquisición, apropiación y validación de una serie de presunciones, valores y comportamientos orientados al cumplimiento de los objetivos, posibilitando un accionar acorde a las políticas procedimientos y



demás disposiciones de gestión ambiental en términos individuales y colectivos de manera espontánea, constante y efectiva.

En concordancia con lo anterior, Medina & Medellín (2006) concluyen que el sistema cultural de la organización, puede contener una cultura ambiental, construida a partir de experiencias de aplicación de proyectos o prácticas ambientales propias u observadas, que le permitan a los empresarios y directivos adquirir los conocimientos, conocer los resultados y formular políticas y directrices que más allá de imponerse deben ser transmitidas e interiorizadas con los colaboradores en los diferentes niveles de la organización y que definirá la posición de esta última como un sistema social ante el cuidado del medio ambiente; este conjunto de supuestos están determinados por la relación del hombre con la naturaleza, las condiciones del ambiente mismo y las políticas sociales y económicas del entorno.

De acuerdo a lo señalado y según lo manifestado por Muster & Schrader (2011), una cultura organizacional verde hace referencia al “(...) patrón de asunciones básicas compartidas (...)” (Schein, 2004), con respecto al medio ambiente y los aspectos ambientales de la organización, necesaria para socializar la estrategia medio ambiental ante sus grupos de interés internos, que una vez implementada debe conducir a cambios de comportamiento y al empoderamiento de los empleados frente a las cuestiones ambientales.

De igual forma, Gómez (2013), expone el concepto de cultura organizacional verde [COV], teniendo como base los fundamentos teóricos y estudios previos sobre cultura organizacional en relación con la sostenibilidad, enfocándola no como un esquema de comportamiento trazado e impuesto, sino como el conjunto de aspectos que se construyen colectivamente, haciendo referencia a la “(...) estructura de significación socialmente establecida, un conjunto de sistemas en interacción de signos interpretables, históricamente creados en

relación a las cuestiones ambientales, en función de las cuales las personas forman, ordenan, sustentan y dirigen sus vidas en la organización” (p. 73).

El estudio de la cultura organizacional verde, requiere la identificación de una serie de dimensiones y niveles de análisis que permitan comprender sus manifestaciones o prácticas y los tipos de cultura que se pueden desarrollar en torno a los aspectos ambientales en un contexto específico, soportados en los postulados teóricos de cultura organizacional (Schein, 2004), y partiendo de las perspectivas de diferenciación e integración, según las cuales no existe una cultura única en las organizaciones, sino que en los niveles organizacionales de un mismo sistema coexisten diferentes subculturas (Martin, 2002).

#### **2.2.4 Dimensiones de sostenibilidad corporativa.**

La adquisición de la sostenibilidad corporativa y particularmente la sostenibilidad ambiental o ecológica, requiere del apoyo de la alta dirección y la voluntad de todos sus miembros, al implicar la transformación integral de la organización a diferentes escalas en aspectos como: la gestión del talento humano, los sistemas de recompensa, los procesos de capacitación, los valores y supuestos básicos de los empleados en torno a los temas ambientales, (Linnenluecke & Russell, 2010).

Los múltiples aspectos inmersos en la sostenibilidad corporativa revisados en paralelo con las dimensiones de cultura organizacional definidos por Schein (2004), se constituyen de acuerdo a Linnenluecke & Russell (2010) en los niveles de sostenibilidad corporativa que para efectos de esta investigación son asumidos como las diferentes categorías de la cultura organizacional verde.

Tabla 2. Niveles de análisis cultural y sustentabilidad corporativa.

Nivel de análisis cultural		Sustentabilidad corporativa	
	Descripción	Nivel	Descripción
Artefactos	Corresponde al conjunto de manifestaciones más tangibles de la cultura. <i>(Representados por el ambiente, el lenguaje, los mitos, las historias, estilo de dirección, productos, tecnologías, organigramas, procesos organizacionales.)</i>	Superficial de sustentabilidad.	Se manifiesta a través de soluciones técnicas, la presentación de informes y la integración de los principios y disposiciones sostenibilidad a los diferentes procesos de la organización. <i>(Procesos, estructuras y comportamientos hacia la sustentabilidad).</i>
Valores- creencias	Corresponde a lo que consideran los miembros de la organización que es correcto, incorrecto, debería o no ocurrir. <i>(Expresados en la filosofía organizacional, las metas y la estrategia de la organización).</i>	Basado en Valores	Valores y creencias en torno a la sostenibilidad. <i>(Expresados en las estrategias, metas, filosofías ambientales).</i>
Supuestos Básicos.	Hacen referencia a las teorías que rigen todo el sistema cultural y se fundamentan en la percepción y experiencia personal del individuo <i>(Expresados a través de percepciones, pensamientos y sentimientos).</i>	Fundamental de sustentabilidad.	Percepciones o suposiciones básicas inconscientes sobre los aspectos ambientales. <i>(Expresados a través de percepciones, pensamientos y sentimientos con relación a los aspectos ambientales).</i>

Fuente. Elaboración propia con base en (Schein, 2004; Linnenluecke & Russell, 2010).

El nivel superficial de sostenibilidad corporativa, corresponde en el lenguaje de la cultura organizacional a los artefactos y es el espacio propicio para la apropiación e implementación de prácticas de sostenibilidad pues en él, se hacen visibles todas las manifestaciones en términos formales y documentales de lo que se piensa y valora como correcto en torno a la gestión ambiental en la organización, evidenciándose como parte de este nivel las soluciones técnicas a

problemas medioambientales, publicación de informes de sostenibilidad, lista de valores ambientales, incorporación de medidas de sostenibilidad ambiental a los procesos (evaluación de desempeño, capacitaciones, procesos de prestación de servicios), rituales, normas, entre otros (Dunphy, Griffiths, & Benn, 2007; Linnenluecke & Russell, 2010).

La importancia de la incorporación de consideraciones ambientales en procesos como el de gestión humana es reconocida igualmente por Jabbour (2011) como una medida para empoderar a los trabajadores en los temas de gestión ambiental, hacer formal el proceso de aprendizaje, cambio cultural, selección y formación del personal, en la medida que permite organizar de manera sistemática las prácticas y alinearlas a la cultura en materia ambiental a la que le apunte la organización.

Los fenómenos culturales ubicados en el nivel superficial de sostenibilidad, se concretan en el comportamiento proambiental o sostenible de los individuos y los diferentes agentes de la organización, al concebirse este último como el conjunto de acciones orientadas a la protección, conservación y reducción de la problemática ambiental sin afectar el equilibrio de los sistemas económicos y sociales (Corral Verdugo & Pinheiro, 2004), que responde a una causa, genera efectos en el medio y requiere de un proceso de planificación y consciencia del resultado a obtener (Bolzan, 2008). En este sentido un comportamiento puede considerarse “ambientalmente significativo” al generar transformaciones relevantes en la estructura, composición y funcionamiento del ecosistema (Stern, 2000)

En este sentido, los aspectos superficiales de la cultura, pueden ser percibidos fácilmente pero el significado de las manifestaciones no se descifra con facilidad, dada la existencia de niveles más profundos donde se concentran, valores, creencias, pensamientos y sentimientos que

se convierten en la razón para que personas y sistemas organizacionales actúen de una manera u otra frente a diferentes aspectos, entre estos los cuales se encuentran los factores ambientales.

Por su parte, en la dimensión basada en valores, los principios de sostenibilidad se apropian a través de la incorporación o cambio de creencias a valores más éticos y responsables con el medio ambiente, que definen en gran medida lo que debe o no hacerse y que se expresan de manera formal mediante las metas, estrategias y filosofías ambientales definidas por la organización (Linnenluecke & Russell, 2010; Crane, 1995; Schein, 2004). El nivel basado en valores, se corresponde con el nivel de valores y creencias presentado por Schein (2004).

Las creencias son definidas como una forma de ver el mundo, que le permite a los individuos establecer una relación con el medio ambiente y determinar su grado de favorabilidad o no con respecto al mismo, (Pato, Ros, & Tamayo, 2005), definiendo en gran medida los valores, actitudes y comportamientos frente al medio ambiente y la sociedad (Clark, 1995). Las creencias son producto del conjunto de factores culturales que rodean al sujeto o grupo social, y que definen al hombre frente a su entorno, constituyéndose en aspectos culturales y cognitivos que atribuyen o no valor a los aspectos ambientales (Gonzalez, 2002).

Por su parte, de acuerdo a Schwartz y Bilsky (1987), los valores son conceptos o creencias que se derivan de las necesidades humanas de bienestar, supervivencia individual y colectiva que se relacionan con la necesidad de hacer parte de un grupo y actuar de manera coordinada al interior del mismo, se caracterizan por regular la conducta estableciendo parámetros de comportamiento organizado y generalmente aceptado, convirtiéndose en una guía para elegir las acciones antes ciertas situaciones, su organización genera indicios para determinar la existencia de un comportamiento orientado a la conservación del ambiente que comprende acciones con

valor o efecto inmediato o iniciativas cuyos efectos se reflejan en el largo plazo

“comportamiento proambiental” (Bolzan, 2008).

Desde este punto de vista Stern et. al (1993), afirman que existen valores orientados a los aspectos ambientales asociados al cumplimiento de metas colectivas, que priorizan el bien común y tienen una visión universal del bienestar como son “protección del medio ambiente”, “prevención de la contaminación” y “respeto a la tierra”, estos pueden ser asumidos por las personas desde tres enfoques, “egoísta” que se caracteriza por manifestar una preocupación frente a las condiciones ambientales siempre que signifique un bienestar personal o se esté poniendo en riesgo la satisfacción de sus propias necesidades, social altruista”, actúa en consecuencia a su preocupación por los efectos que la problemática ambiental podría ocasionar a la sociedad y biosférica no solo se interesa en el bienestar y supervivencia del ser humano, sino de todos los seres vivos y el entorno natural.

Ahora bien, de acuerdo a lo expresado por Schein (2004) y Linnenluecke & Russell (2010), el nivel de “suposiciones básicas” o “fundamental” de sostenibilidad, es una dimensión subyacente que se constituye en la fuente de los valores y creencias al comprender el conjunto de supuestos, percepciones y pensamientos relacionados con los aspectos ambientales difíciles de modificar, que inciden fuertemente en la construcción de valores y en la exteriorización de conductas, símbolos y elementos observables con respecto a la gestión ambiental en la organización.

La gestión de la cultura desde una perspectiva constructivista parte de la interacción de los diferentes agentes con factores culturales del entorno, nuevos supuestos, creencias u valores que al ser validados por la colectividad, adquieran significado para su implementación, propiciando cambios en los comportamientos y en la gestión ambiental empresarial. De igual forma es

importante considerar que la parte visible de la cultura es consciente y maleable ante las influencias, pero que solo los comportamientos que emerjan de unas bases sólidas y un verdadero convencimiento se mantendrán en el tiempo y generaran transformaciones considerables en el desempeño de la organización.

### **2.2.5 Modelos culturales y su relación con las prácticas de sostenibilidad ambiental.**

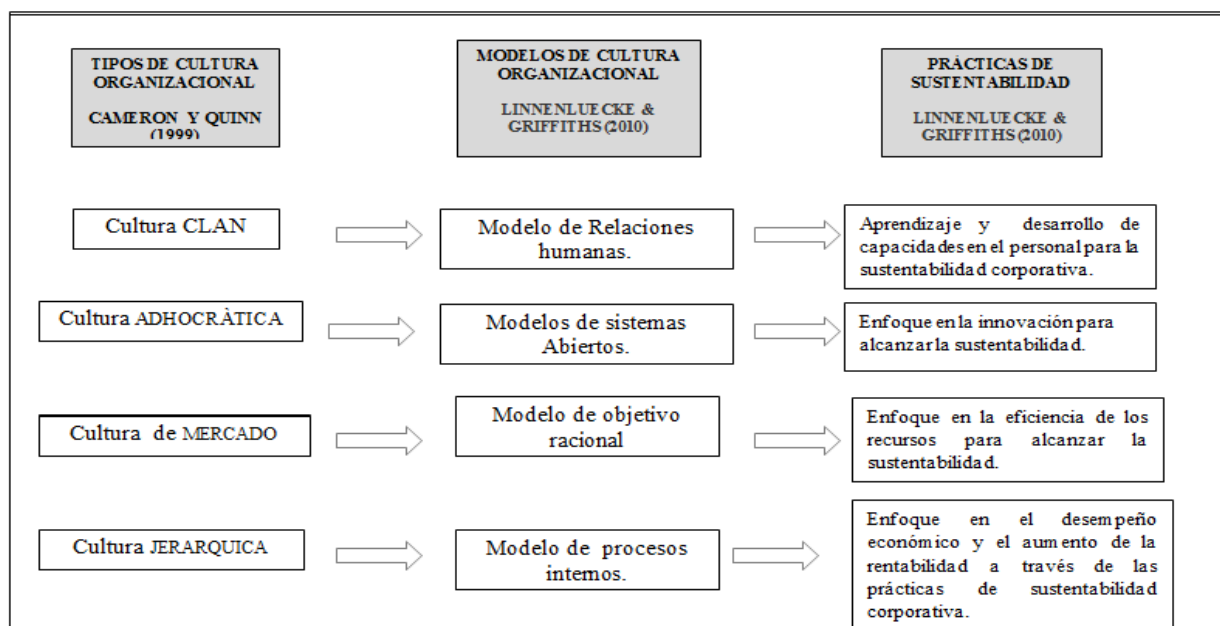
En el contexto corporativo la cultura organizacional no es única, las suposiciones básicas, creencias y valores definen la coexistencia de diferentes tipos de culturas o subculturas con diversas perspectivas y cursos de acción para solucionar las problemáticas ambientales en la organización, adquiriendo importancia la identificación de modelos culturales y su predominancia en el sistema cultural, así como la comprensión de su enfoque a fin de maximizar los beneficios que cada una brinda al desempeño ambiental y crear sinergias que converjan en una estrategia consistente de gestión ambiental.

Los tipos de cultura, según Howard (2006) se asimilan a lentes con dos perspectivas de análisis, una orientada a la identificación de problemas ambientales a partir de señales o síntomas y otra que se fija en los problemas ambientales previamente analizados para presentar estrategias de solución, la existencia de subculturas con el mismo grado de poder generara diferencias en la interpretación del problema y la definición de soluciones, entre tanto que la existencia de subculturas con distinta predominancia dará lugar por supuesto a diferentes visiones del problema que se unificaran en una estrategia definida por la cultura más dominante.

En consonancia con lo expresado, Linnenluecke & Griffiths (2010), plantean que los niveles de análisis cultural pueden estar enfocados en las personas, la estabilidad, adaptación o

realización de tareas, concentrándose en diferentes tipos de actividades y soluciones a las situaciones de la organización y que en la totalidad de un sistema cultural coexisten diferentes modelos culturales y prácticas de sostenibilidad ambiental corporativa propias de cada uno de ellos, que surgen en términos teóricos de la integración de los tipos de cultura organizacional planteados por Cameron & Quinn (1999,2006), los niveles de análisis cultural propuestos por Schein (2004), con un enfoque en la sostenibilidad ambiental.

Figura 1 Modelos de cultura organizacional. Por Linnenluecke & Russell (2010).



En este sentido, el modelo de procesos internos se inspira en las características de la cultura jerárquica y tiene como supuesto básico para la búsqueda de la sostenibilidad corporativa, la maximización de los beneficios económicos y reducción de costos, convirtiéndose estos en los valores y filosofía que rige la gestión ambiental y les conduce solo a considerar iniciativas que les permitan mejorar el desempeño económico, generar ventajas competitivas en términos de costos, y que ofrezcan un grado de estabilidad en la generación de utilidades, para lo cual se



busca aumentar la producción de bienes y servicios, simplificando el uso de recursos y reduciendo el desperdicio, pero sin tener un real interés en el beneficio ecológico o social de sus acciones (Linnenluecke & Russell, 2010).

En función de su enfoque en el control, la estabilidad y los sistemas internos, las iniciativas adoptadas se caracterizaran por ser tradicionales y garantizar la rentabilidad de las operaciones, por lo cual es posible que en las organizaciones donde predomina este tipo de cultura se pierda la oportunidad de aplicar modelos de negocios innovadores enfocados en los aspectos ambientales (Linnenluecke & Russell, 2010).

Por su parte el modelo de relaciones humanas, coincidente con la cultura tipo clan se orienta al desarrollo de capacidades, la formación y el aprendizaje del personal, como base para la motivación, el bienestar y la productividad de los trabajadores, así como su compromiso constante con las iniciativas ambientales. Este tipo de cultura adopta la sostenibilidad como medio y fin para construir competencias y se fundamenta en la convicción de las personas frente a los beneficios laborales y personales que la sostenibilidad ambiental les genera, sin embargo es importante mantener un balance entre los fines de la empresa y la búsqueda del bienestar a fin de no perder de vista los alcances de las iniciativas en este modelo (Linnenluecke & Russell, 2010).

La cultura de objetivo racional, se caracteriza por su énfasis en la eficiencia de los recursos y la consecuente reducción de costos como forma y objetivo principal para la aplicación de la sostenibilidad ambiental, generando ahorros que se reinvierten en el personal para crear valor en el largo plazo, sin embargo en términos competitivos se considera que las ventajas generadas a partir de esta perspectiva son limitadas y fáciles de imitar y que solo cubre un aspecto de la sostenibilidad ambiental (Linnenluecke & Russell, 2010). En este sentido el modelo de objetivo racional optimiza el uso de los recursos en aras de crear valor, sin embargo, su aplicación

exclusiva resulta incompleta en términos de generación de competencias distintivas sostenibles y dificultad para ser replicadas por sus rivales.

Finalmente el modelo de sistemas abiertos asociado al tipo de cultura adhocrática, está determinado por su interés en innovar como medio para ser ambientalmente sostenible, teniendo en cuenta las dinámicas del entorno y el impacto que sus operaciones genera, así como la incidencia del ambiente en sus sistemas internos, alcanzando un nuevo nivel en lo que se refiere a gestión ambiental pues no se limita a corregir ni aun a prevenir la contaminación, sino a operar dentro de los márgenes que la naturaleza puede soportar y recuperarse, utilizando la innovación como herramienta en sus procesos, servicios e infraestructura para reducir de manera significativa el uso de recursos y el impacto de sus actividades sobre el medio ambiente (Linnenluecke & Russell, 2010).

### **2.2.6 Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial.**

El estudio de la competitividad reviste gran complejidad al ser una variable definida y analizada desde múltiples perspectivas y contextos entre los cuales se ubica el empresarial. La capacidad de la organización para participar en el mercado en condiciones de ventaja, está condicionada a la formulación de estrategias competitivas que permitan gestionar los factores internos y externos de la organización de manera efectiva y potencializar su desempeño.

Porter (1990), uno de los principales exponentes de la variable, define la competitividad como “la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población (...)”, condición que se alcanza con el desarrollo de procesos de producción y prestación de servicios de calidad orientados a

satisfacer los requerimientos y agregar valor a sus grupos de interés en un entorno específico (Abdel & Romo, 2004), incidiendo en su desempeño un conjunto de factores internos y externos que de acuerdo a lo expresado por Cervantes (2005) se ubican en el contexto nacional, regional y al interior de la empresa.

La competitividad empresarial, se fundamenta en la separación de los conceptos de ventaja comparativa y competitiva, convirtiéndose esta última en el elemento fundamental creado a partir de las fortalezas, los recursos y capacidades de la organización, que le permite construir valor, sostenerlo y diferenciarse al complementar las ventajas asociadas a los aspectos heredados (Porter, 1990).

De acuerdo a lo expresado, para medir la competitividad empresarial no es suficiente contemplar aspectos financieros y económicos, sino un sinnúmero de factores endógenos y exógenos a la organización que de acuerdo a Garay L (1998) se clasifican en tres tipos de determinantes; los empresariales, estructurales y sistémicos, permitiéndole concluir desde esta perspectiva que la competitividad es la capacidad que posee la empresa para generar estrategias que le permitan posicionarse en el mercado de acción de manera sostenida y en condiciones de ventaja.

Es así como la organización requiere desarrollar mecanismos que le permitan identificar una serie de factores relevantes para su desempeño y sostenibilidad, fundamentado en el principio de enfoque y en el concepto de factor clave de éxito, considerado por Ronald (1961) como el conjunto de acciones de las cuales se derivaran recursos y atributos que contribuirán a aumentar los niveles de rentabilidad de la empresa; con este concepto es posible según el autor definir y priorizar las opciones y acciones a implementar, desde un punto de vista estratégico.

Asimismo, Johnson & Scholes (2002), afirman que los factores claves de éxito son los atributos del producto o servicio que los clientes valoran, convirtiéndose en los aspectos donde la organización debe tener éxito para sacar ventaja en relación con la competencia, el presente concepto puede relacionarse con la gestión de calidad que las empresas deben implementar para garantizar que su producto o servicio cumpla y aun exceda los requisitos del cliente, en este orden de ideas, Lynch (2003), define los factores claves de éxito desde una perspectiva interna como los recursos, habilidades y atributos de una organización, imprescindibles para el éxito competitivo de la misma, lo cual requiere el desarrollo de competencias y el fortalecimiento de las existentes.

Por su parte Thompson et al. (2012) define los factores claves de éxito a nivel de una industria, como aquellas fuerzas de carácter competitivo con mayor grado de incidencia en la capacidad de prosperar de una organización en un mercado o ambiente determinado, considerándose como categorías de estos factores, las características de los productos o servicios, aspectos de las estrategias, recursos, competencias, capacidades en el plano competitivo y en general todos aquellos elementos que hagan una diferencia entre lo que ofrece la organización y sus competidores y que sean determinantes en la ganancia, pérdida, fortalecimiento o desventaja de la organización frente a sus oponentes, constituyéndose en aspectos que la empresa no debe perder de vista para garantizar su posicionamiento y sostenibilidad competitiva.

Por su parte, Martin y Díaz (2013), consideran que las prioridades competitivas son los atributos críticos de los productos o servicios en los cuales debe enfocarse la operación, la estrategia y sustentarse la ventaja competitiva de la organización, declarando como principales aspectos desde el punto de vista interno el costo, calidad y servicio, flexibilidad y el medio ambiente.

En función de lo expresado con anterioridad, Alonso (2009) señala que los factores claves de éxito se generan en tres fuentes principalmente; el macro, micro y entorno interno, ubicándose en cada uno de los contextos factores que inciden en la competitividad y desempeño de la organización, como son:

- **Factores medio ambientales:** Inmersos en el medio ambiente externo o macro entorno, se ubican los factores legales, ecológicos, tecnológicos políticos, sociales y económicos, sobre los cuales la organización no puede ejercer un control directo pero que inciden de manera particular y con mayor predominancia en el funcionamiento de las diferentes industrias y sectores, siendo necesario identificar los aspectos de mayor impacto y realizar un seguimiento periódico de los cambios que se presenten.
- **Factores industriales y Sectoriales:** Los factores de éxito de un sector en particular funcionan como un puente entre la organización y su ambiente externo y se caracterizan por ser comunes al interior de una industria (Lynch, 2003), se constituyen en la base para la construcción de la estrategia al ser fundamentales en el éxito competitivo y desempeño económico de una industria (Thompson & Strickland, 2002), por lo cual es importante que su identificación se soporte en un análisis de los mercados nacionales e internacionales como contextos donde las empresas compiten y establecen relaciones de rivalidad (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003).
- **Factores de la organización:** Cada organización cuenta con estructura, propósitos, capacidades, competencias, recursos y propósitos, así como una posición en su mercado de acción que la caracteriza y la hace particular frente a sus rivales; por tanto, los factores internos considerados como críticos para el éxito competitivo diferirán de empresa a empresa.

En este orden de ideas, el concepto de competitividad esbozado por Garay (1998), confluye con la teoría de Factores claves de éxito (FCE) (Ronald, 1961; Johnson & Scholes, 2002; Lynch, 2003; Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012), al reconocer que la medición de la competitividad debe contemplar un conjunto de aspectos determinantes para la formulación de estrategias competitivas que conduzcan al posicionamiento y sostenibilidad de la organización en su contexto de acción, convirtiéndose en una prioridad para las empresas identificarlos y desarrollar una gestión que permita alcanzar un desempeño sobresaliente en estos aspectos.

De acuerdo a lo señalado se han identificado los principales factores clave de éxito de las PYME hoteleras a partir de la revisión de la literatura disponible, exponiéndose en el siguiente acápite las diferentes conclusiones basadas en evidencia empírica.

### **2.2.7 Factores claves de éxito de las Pyme hoteleras.**

Las empresas hoteleras, son un producto de la oferta que se caracteriza por prestar servicios de alojamiento, restauración entre otros servicios complementarios orientados al consumo, colocando al visitante en contacto con el resto de la estructura turística del destino. En las organizaciones hoteleras es fundamental la definición de una estructura, que permita distribuir los diferentes procesos de prestación de servicios de manera que se encuentren coordinados y satisfagan las necesidades de sus clientes.

Por su parte la PYME hotelera es definida como el establecimiento dedicado de manera habitual y profesional a brindar servicios de alojamiento, a un precio o tarifa determinado, con o sin servicios complementarios que caracteriza por presentar un nivel de tamaño de la planta de personal y monto de sus activos totales de conformidad a rangos particulares establecidos en la

legislación de cada país, que para el caso Colombiano tiene como criterio la planta de personal y el monto de los activos totales, considerándose mediana empresa aquella que tiene entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores o activos totales entre cien mil y seiscientos diez mil unidades de valor tributario (UVT), y pequeña empresa aquella que dispone de una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores o activos totales por valores que oscilan entre quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLMV), o su equivalencia en unidad de valor tributario (Congreso De Colombia, 2004).

En función de lo señalado por Chen (1999), Tukamushab et. al (2012), existe relación entre los aspectos competitivos prioritarios para las PYME de servicios, con la satisfacción de sus clientes, lo cual reitera la importancia de identificar e incluir estos factores en los objetivos y la gestión de la empresa para la obtención de habilidades que permitan mejorar el desempeño, diferenciarse y generar ventajas competitivas sostenibles.

En función de lo señalado los factores claves de éxito de las PYME hoteleras, se definen a partir de los resultados de estudios desarrollados por Suyo (2014), quien identifica una serie de competencias distintivas del área de operaciones, evalúa su importancia e incidencia en el éxito competitivo de las PYME Gallegas del sector hotelero y en el estudio realizado por Alonso (2009), donde a partir de un análisis teórico y conceptual y bajo un enfoque estratégico se desarrolla un “ modelo holístico integral” para evaluar la competitividad de destinos turísticos, partiendo de la identificación e integración de factores claves de éxito orientados a la generación de ventajas competitivas, dicha investigación fue tomada en cuenta debido a que el destino turístico es el contexto donde convergen los múltiples productos de la oferta turística incluyendo las empresas hoteleras.

A partir de los resultados presentados por los referentes mencionados y el alcance de la investigación se identifican como factores claves del éxito de las Pyme del sector hotelero, la productividad, innovación y calidad y medio ambiente.

En primera instancia, la productividad es definida por la Comisión Económica de América Latina [CEPAL] (2006), como “la tasa de un volumen de medida del producto con relación a un volumen de medida de uso de factores productivos”, es decir, la capacidad de utilizar de manera eficiente los factores productivos, para obtener mayor beneficio, incurriendo en menores costos de producción, capacidad que se construye en la cotidianidad de la organización a partir de la gestión eficiente de sus recursos y define entre otros aspectos el nivel de calidad de vida de la población, explotación de los recursos naturales y las prioridades del país o región en cuanto a su conservación (Porter, 1990; Cantillo & Daza, 2011; Suñol, 2006).

En concordancia con lo señalado previamente, Suyo (2014) indica que para competir en precios y generar ventajas a partir de este factor las pequeñas y medianas empresas hoteleras deberán mantener índices altos de productividad que les permitan, reducir sus costes, atender la demanda del mercado a un precio competitivo y mantener altos niveles de ocupación. La productividad se constituye en la forma de mantener buenos costos en el corto plazo al fundamentarse en el control de los diferentes factores productivos acompañado de estrategias complementarias orientadas al desarrollo de las competencias distintivas.

Siliceo, Casares, & Gonzalez (1999) definen la productividad desde una perspectiva integral como “(…), toda actividad realizada con compromiso y conocimiento, para lograr el mejor resultado (producto o servicio de calidad), optimizando los recursos disponibles y de cuyo logro queda un sentimiento de contribución, satisfacción y retribución justa”, concepto que hace referencia a aspectos económicos, estratégicos, operativos, humanos y competitivos, el cual



implica el uso de unos factores de entrada como son el conocimiento y el compromiso, una etapa de transformación caracterizada por la racionalidad en el uso de los recursos, el principio de agregar valor y una salida a manera de producto o servicio ofertado en el mercado.

En lo que hace referencia a la dimensión innovación, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], European Commission, Grupo Tragsa y la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas [Eurostat] (2005), la define como “(...) la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” y desde un punto de vista más restringido es considerada por la misma entidad como la incorporación de uno o varios tipos de innovaciones de procesos, de servicios y de métodos organizativos. La capacidad de innovar les permite a las organizaciones prepararse para los cambios y enfrentarlos con mayor grado de pertinencia y eficiencia.

La importancia de la innovación como factor clave del éxito de los destinos turísticos incluyendo a la industria hotelera es explicado por Sancho y Buhalis (1998) al indicar que una ventaja competitiva sostenible, esta soportada en la mejora continua del servicio y en la introducción de elementos que agreguen valor a las diferentes prestaciones y satisfagan las necesidades de los clientes.

Por su parte, la dimensión calidad y medio ambiente es formulada a partir de la integración de dos competencias distintivas ubicadas en la revisión de la literatura (Alonso, 2009; Suyo, 2014). Como punto de partida se entiende por calidad el conjunto de atributos del servicio que posibilitan la satisfacción de las necesidades del cliente aplicable a productos/servicios o

procesos que adquieren, valor, utilidad y reconocimiento en función de la percepción de conformidad de los clientes.

En función de lo expresado Suyo (2014) define la calidad desde la perspectiva de las operaciones hoteleras como un factor relevante para alcanzar un destacado desempeño competitivo, al establecerse un vínculo entre el grado de conformidad de los requisitos alcanzados y el desempeño presentado en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero. La calidad para el autor está definida a partir de tres aspectos fundamentales como son la existencia de certificaciones de calidad, sistemas o mecanismo para monitorear las fallas o reclamos realizados y el grado de importancia otorgado a la calidad en el desarrollo de las diferentes actividades.

De igual forma Alonso (2009), define la calidad desde el punto de vista del servicio y de la experiencia turística, atendiendo el enfoque de la investigación se hará énfasis en la calidad del servicio que parte de su aplicación en los procesos. “La calidad de los procesos” como variable crítica es definida en función de la cantidad de certificaciones obtenidas y el número de sistemas de gestión implementados. Asimismo el autor incorpora la “Gestión de procesos con implicación medio ambiental” como una variable orientada a determinar el impacto ambiental ocasionado por las actividades turísticas en el destino y el grado de gestión sobre estos aspectos, que incluye el nivel de inversión o erogación económica, la implementación de sistemas de gestión ambiental en hoteles y otro tipo de alojamientos, como estrategias para la conservación de los recursos naturales, la prevención y mitigación de los impactos medio ambientales.

De acuerdo a lo expresado, y en concordancia con Molina, Claver, & Tarí (2011) la integración de dos variables o competencias críticas para el sector hotelero como son la gestión de calidad y del medio ambiente, reviste gran importancia en la medida que permite observar las

implicaciones que tiene la aplicación de estos sistemas en el rendimiento competitivo, la estrategia y organización misma, en lugar de continuar estudiando e implementando estas estrategias de manera aislada y excluyente.

### **2.2.8 Incidencia de la cultura organizacional orientada a la sostenibilidad ambiental en la competitividad.**

La cultura organizacional como un modelo o sistema constituido por percepciones, valores, creencias, conductas, comportamientos y actitudes que los miembros de una colectividad descubren o desarrollan al interactuar y establecer contacto con situaciones del entorno, ha sido objeto de estudio en múltiples investigaciones, considerándose como un activo capaz de inhibir o facilitar la implementación de estrategias y diferenciar a la organización frente a sus pares en el mercado. En función de lo señalado, a continuación, se dan a conocer algunos referentes teóricos que explican la influencia de la cultura organizacional en la competitividad de los entes económicos.

Barney (1986; 1991), define la cultura organizacional como un recurso relevante que bajo condiciones particulares para cada organización, puede convertirse en fuente de ventaja competitiva sostenible. Desde la perspectiva de este autor, la cultura es tanto fuente de ventaja competitiva como de un desempeño financiero- económico superior, no obstante, explica que el hecho de poseer una cultura muy particular y un buen desempeño a partir de ella no es garantía para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

De igual forma, Echeverría & Nuñez (1993), señalan que la cultura empresarial define a la organización, en cuanto establece los criterios para la determinación de valores y

comportamientos a nivel interno y con sus grupos de interés, convirtiéndose en el medio para desarrollar nuevos modelos organizacionales y condiciones que le permitan a la empresa o institución adaptarse al cambio. La incidencia de la cultura organizacional en la competitividad según los autores radica en que esta última se consolida en la medida que la empresa incurra en menores esfuerzos para coordinar e interactuar con sus sistemas internos y externos, siendo la cultura un factor que condiciona de manera determinante estas interacciones.

Por su parte, Anzola (2003) indica que “la relación existente entre cultura corporativa y competitividad exige la comprensión de los sistemas de significación compartidos por el hombre (...)”(p. 143); esta apreciación tiene en cuenta que los diferentes elementos inherentes al sistema cultural de la organización son los que materializan el comportamiento de la colectividad y por tanto impulsan o inhiben los procesos de cambio organizacional permitiendo la adaptación a nuevas realidades para construir modelos de gestión más competitivos.

Sinclair & Sinclair (2009), afirman que la adquisición de capacidades internas para la competitividad, tales como la eficiencia, esta condicionadas a la integración de culturas enfocadas en los servicios y la gestión de proyectos, al posibilitar la generación de actitudes proactivas e innovadoras así como un clima flexible que facilita la respuesta al cambio, permitiendo que los hoteles mejoren continuamente y reinventen sus modelos de negocios en concordancia con los requerimientos del mercado.

En este sentido la capacidad de ser competitivos se construye a partir del desarrollo de atributos y competencias internas capaces de diferenciar y generar valor, siendo en estos momentos la orientación hacia la sostenibilidad ambiental un factor relevante en la gestión de las empresas que les permite generar ventajas de carácter económico-financiero, organizacional, social y por supuesto ambiental y mayor nivel de competitividad en sus mercados de acción, que

implica no solo cambios técnicos, sino “(...)en las normas, actitudes y los valores compartidos por los miembros de la organización” (Pág. IX) , siendo la cultura orientada a la sostenibilidad ambiental o “cultura organizacional verde una herramienta para lograr el cambio en los paradigmas de desarrollo y de esta manera generar nuevas alternativas productivas y el aumento de la competitividad (Gomez, 2013).

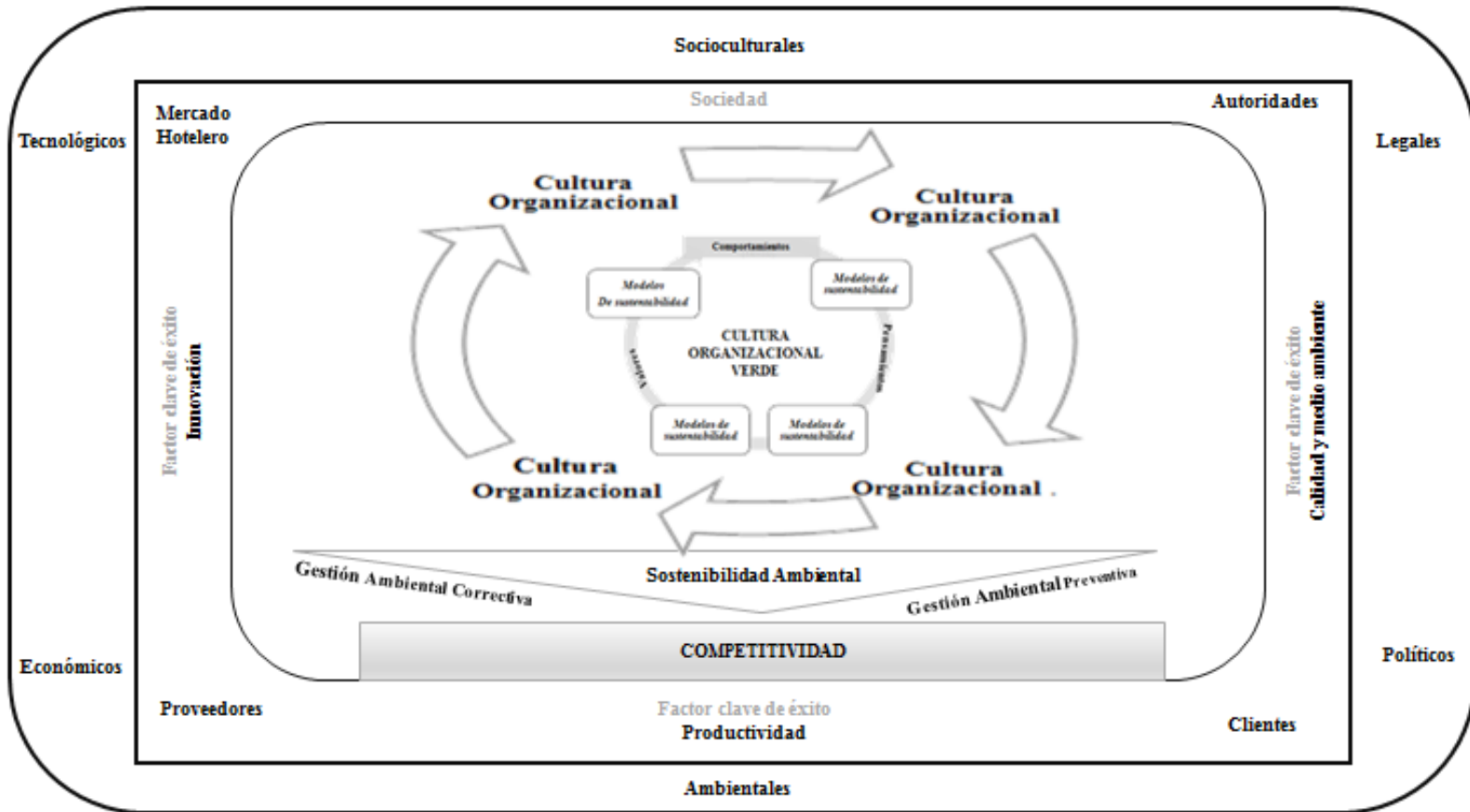


Figura 2. Estructura marco teórico. Por M García (2017),

## **2.3 Marco conceptual.**

### **2.3.1 Cultura organizacional.**

Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que materializan los valores y creencias implícitos o explícitos de la organización, los cuales a su vez se fundamentan en modelos teóricos compartidos denominados “supuestos básicos” los cuales han sido aprendidos por el grupo en sus procesos de adaptación externa e integración interna, siendo considerados lo suficientemente válidos para ser enseñadas a nuevos integrantes como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en su interacción con las diferentes situaciones de la realidad (Schein, 2014; Ouchi, 1981).

### **2.3.2 Cultura organizacional verde.**

Estructura de significados definidos socialmente, en los cuales se interrelacionan un conjunto de sistemas de signos creados a lo largo de la historia con respecto a los aspectos ambientales a partir de las cuales los individuos forman, ordenan, sustentan y dirigen sus vidas al interior de la organización (Gómez, 2013).

### **2.3.3 Competitividad.**

Las definiciones y perspectivas desde los cuales es estudiada la variable son múltiples, sin embargo para el desarrollo de la presente investigación se adoptara la definición fundamentada en el enfoque de determinantes teniendo en cuenta que se refiere a la competitividad como un

fenómeno que no solo se mide por el desempeño en aspectos económicos y financieros sino por la intervención de múltiples fuerzas de carácter interno y externo que inciden en el posicionamiento de un ente económico en condiciones de ventaja en un mercado determinado.

Es la capacidad de una industria o empresa de ampliar de manera sostenida en el tiempo una posición significativa en el mercado con relación a industrias semejantes, determinada por la gestión de un conjunto de factores empresariales claves para el éxito de la organización en mercados o ambientes determinados sobre los cuales puede decidir e influir y que se definen como la intersección de elementos específicos de la estrategias, atributos del producto, recursos, competencias, capacidades críticas y logros obtenidos en el plano comercial como la productividad, innovación y calidad y medio ambiente.

Elaboración propia con base en Garay (1998) Thompson et al. (2012), Hernández, Domínguez y De ita Castillo (2008), Alonso (2009) Suyo (2014).

#### **2.3.4 Productividad.**

Capacidad de utilizar de manera eficiente los factores productivos, para obtener mayor beneficio, incurriendo en menores costos de producción, definiendo entre otros aspectos el nivel de calidad de vida de la población, explotación de los recursos naturales y las prioridades del país o región en cuanto a su conservación, obtenida en la cotidianidad de la organización a partir de la gestión eficiente de sus recursos (Porter, 1990; Cantillo & Daza, 2011; Suñol, 2006)

#### **2.3.5 Innovación.**



Introducción de un nuevo o ampliamente mejorado bien o servicio, proceso, método de comercialización, organizativo, en las prácticas internas de la empresa, organización o relaciones con el medio, que reviste gran importancia para sobrevivir en un mundo altamente competitivo, al proveer de las estrategias para generar cambios en los procesos, productos y servicios que le permitan reducir sus costos, elevar la eficiencia y reducir los impactos en el medio ambiente.

Tabla 3. Sistema de variable Cultura organizacional verde.

<i>Variables</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Dimensiones de la variable</i>	<i>Sub dimensiones de la variable</i>	<i>Indicadores de la variable</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Nivel de medición</i>	<i>Unidad de análisis</i>	<i>Ítems</i>
Cultura Organizacional verde.	Estructura de significación socialmente construida, que integra un conjunto de signos públicos, valores, creencias y asunciones básicas con relación a los aspectos ambientales en las cuales coexisten diferentes formas de asumir la sostenibilidad ambiental.	<i>Niveles de sostenibilidad ambiental corporativa</i>	<i>Nivel superficial de sostenibilidad.</i>	Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	26,27,28, 29,30
				Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	1;32
				Inclusión de variables ambientales en procesos de Gestión del personal	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	2,3;20
				Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	4;5;38
				Despliegue de recursos para la gestión ambiental.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	6;7;8
				Comportamientos orientados a la sustentabilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales Historias y mitos)	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	21; 33; 39.

---

		Los elementos de la filosofía organizacional contemplan principios y valores de sostenibilidad ambiental.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	31,42
	<i>Nivel basado en valores.</i>						
		Metas de gestión ambiental.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	22, 23
		Definición de estrategias de sostenibilidad ambiental preventivas y proactivas.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	24,,25,34
	<i>Nivel Fundamental</i>	Percepciones sobre las iniciativas ambientales	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	9,10,14,15,36
		Pensamientos sobre las iniciativas ambientales.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	11,12,13
		Sentimientos hacia las iniciativas ambientales.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	16, 17
<i>Modelos culturales</i>	Modelo de procesos internos	Maximización del beneficio económico.	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	35.3, 37.4, 40.3,40.5, 41.3,41.5
		Elección de iniciativas de sostenibilidad tradicionales.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	19
	Modelo de Relaciones Humanas.	Desarrollo de capacidades y	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	35.4,40.2,41.2

---

---

	competencias en el personal orientadas a la sostenibilidad ambiental						
	Mejora del ambiente laboral.	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	40.2, 41.2	
Modelo de objetivo Racional	Eficiencia operacional/Reducción de costos	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	35.1,40.1,41.2	
Modelo de Sistemas Abiertos.	Innovaciones organizacionales	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	18,35.2,40,41	
	Reducción del impacto ambiental	Encuesta	Cuestionario	Nominal	Gerentes	35.5,37.2,37.3 ,40.4,41.4	

---

*Nota:* Se presenta el sistema de operacionalización de la variable gestión del conocimiento. Por M. García, 2017.

Tabla 4. Sistema de variable de variable Competitividad.

<i>Variables</i>	<i>Definición conceptual</i>	<i>Dimensiones de la variable</i>	<i>Sub dimensiones de la variable</i>	<i>Indicadores de la variable</i>	<i>Técnica</i>	<i>Instrumento</i>	<i>Nivel de medición.</i>	<i>Unidad de análisis</i>	<i>Ítems</i>		
Competitividad Empresarial	Es la capacidad de una industria o empresa de ampliar de manera sostenida en el tiempo una posición significativa en el mercado con relación a industrias semejantes, determinada por la gestión de un conjunto de factores empresariales claves como la productividad, innovación y calidad y medio ambiente para el caso de las organizaciones hoteleras	<i>Factores clave de éxito</i>	<i>Productividad</i>	Uso efectivo de los factores de producción	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	43,44,45		
				Condiciones aptas para producir	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	46, 47,48		
				Mejoramiento continuo de los procesos	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	49, 50		
				Resultados productivos.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal/ Nominal	Gerentes	51,52,53,54		
			<i>Innovación</i>	Introducción de un servicio nuevo o mejorado	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	57;58,59		
				Introducción de procesos nuevos o mejorados	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	60,61		
				Introducción de mejoras o nuevos métodos organizativos.	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	62,63,64		
			<i>Calidad y medio ambiente.</i>	Comportamiento del hotel frente a la innovación.							65,66
				Aseguramiento de la calidad y sostenibilidad en los procesos y la prestación de los servicio	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	67		
				Construcción de una imagen corporativa de calidad	Encuesta	Cuestionario	Ordinal	Gerentes	55,56,68		

*Nota:* Se presenta el sistema de operacionalización de la variable gestión del conocimiento. Por M. García, 2017.

## Capítulo 3. Aspectos metodológicos

### 3.1. Enfoque epistemológico de la investigación

El proceso de investigación a lo largo de la historia ha sido definido desde diferentes perspectivas, dando lugar a una serie de enfoques epistémicos que utilizan diferentes métodos y diseños para la adquisición y validación del conocimiento tales como el empirismo, estructuralismo y positivismo; bajo este último, la investigación se concibe como un proceso probatorio, empírico y medible donde se definen previamente un conjunto de premisas (hipótesis) que luego se someten a prueba a la luz de teorías existentes, estableciendo relaciones causales entre los diferentes fenómenos de la realidad (Hurtado, 2010; Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014).

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad la investigación propuesta se enmarca en el enfoque epistemológico positivista o cuantitativo, al tener como propósito, analizar la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME del sector hotelero de Barranquilla, utilizando durante el proceso de recolección de datos y análisis de los resultados, técnicas numéricas y estadísticas aceptadas científicamente que permitan medir los fenómenos y generar evidencia empírica para confirmar o refutar en la realidad del sector las teorías relacionadas con la presencia de una cultura organizacional verde y analizar su incidencia en la competitividad de las empresas a intervenir.

### **3.2 Alcance de la investigación**

Según Hernández et al (2014) las investigaciones de corte cuantitativo alcanzan diferentes niveles de acuerdo al grado de estudio de la variable o variables planteadas, así como los propósitos de la investigación y pueden ser de alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, correspondiendo cada uno de estos a un nivel de profundidad y determinando los procedimientos de medición y el diseño mismo de la investigación, razón por la cual la elección del tipo de alcance reviste una alta importancia dentro de los aspectos metodológicos a definir.

Según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), la investigación de alcance correlacional tiene por objeto establecer la relación entre dos variables en un objeto o contexto determinado, dicha asociación se determina a través del estudio de un patrón de comportamiento predecible manteniendo un carácter explicativo parcial al proporcionar información sobre la relación que se establece entre las variables y permitir a partir de dicho coeficiente calcular la “varianza de factores comunes” que hace referencia al “(...) porcentaje de la variación de una variable debido a la variación de la otra variable y viceversa}(...)” (p.313).

En consideración a lo anterior la presente investigación presenta un alcance correlacional descriptivo en la medida que el citado alcance permite analizar la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME del sector hotelero de la ciudad de Barranquilla.

### **3.3 Método de investigación**

De acuerdo a lo indicado por De la Torre y Navarro (2008), el método de investigación científica hace referencia al procedimiento elaborado bajo estándares lógicos que le permite al

sujeto apropiarse, organizar, sistematizar y dar a conocer el conocimiento a nivel teórico o experimental, es decir el conjunto de pasos o procesos que se requieren desarrollar en la búsqueda del conocimiento.

Según Méndez (2011), el método de estudio está determinado por el objeto de investigación, existiendo diferentes procesos para su diseño entre los cuales se destaca el método deductivo, definido como aquel procedimiento que permite extraer de situaciones o verdades generales explicaciones o verdades particulares, haciendo posible que de una teoría general relacionada con un objeto de estudio se sustenten, contrasten o expliquen situaciones particulares.

En concordancia con lo anterior, para el desarrollo de la presente investigación y la solución de los objetivos propuestos en la misma, se aplicarán los principios deductivos, teniendo en cuenta que el objeto de estudio se abordara en primera instancia de manera teórica, para luego contrastar dichos postulados en la realidad de las PYME del sector hotelero en Barranquilla.

### **3.4 Diseño de la investigación**

Hernández et al (2014) señala que el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia definida en aras de obtener la información necesaria para dar respuesta a las preguntas de investigación, los objetivos y realizar el proceso de comprobación de hipótesis en el caso de que el tipo de estudio hiciere necesaria su existencia.

De acuerdo a lo señalado, para el desarrollo de la presente investigación se ha seleccionado el diseño no experimental transversal correlacional-causal, teniendo en cuenta que según



Hernández et al (2014) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” y que los diseños correlacionales-causales “(...) pueden limitarse a establecer relaciones entre variables sin precisar sentido de causalidad o pretender analizar relaciones de causalidad”; aplicando al fin de esta investigación pues el objeto de estudio será observado tal como se comporta en la realidad, sin ser manipulado con miras a realizar un diagnóstico y análisis de la situación en lo relacionado a la existencia de una cultura organizacional verde y su incidencia en la competitividad de las PYME hoteleras, requiriéndose en este caso encontrar una relación causal entre las variables.

### **3.5 Definición de la población y muestra objeto de estudio**

Según lo considerado por Hurtado (2010), la población se define como el conjunto de individuos u elementos que presentan una característica o situación de estudio en común y que guardan correspondencia con los criterios de selección y necesidades de información de la investigación, entre tanto la muestra es definida por Arias (2012) como “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p.83) y a su vez se considera que una muestra es representativa de su población en la medida que sus características y cantidad de elementos permite hacer generalizaciones con respecto a la población general.

En concordancia con lo anterior se determina como población las medianas y pequeñas empresas del sector hotelero de Barranquilla, teniendo como criterio para definir su tamaño la clasificación definida por la Ley MiPymes en función del tamaño de la planta de personal y valor de los activos totales (Ley 905 , 2004), y la información suministrada por la Cámara de Comercio (2016).

Por otro parte, de acuerdo a lo indicado por Hurtado (2010) existen dos tipos de muestreo a saber, el probabilístico y no probabilístico. En lo que corresponde a la presente investigación se seleccionara el Muestreo probabilístico aleatorio simple. Para tales fines se toma la siguiente fórmula que permite calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas según lo establecido por Arias (2012) .

Fórmula 1. *Calculo de la muestra con poblaciones finitas.*

$$n = \frac{N \cdot Z_c^2 \cdot p \cdot q}{2(N - 1) \cdot e^2 + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

Fuente: *Arias (2012)*

Donde:

**n** = Tamaño de la muestra.

**N**= Total de elementos que integran la población.

**Z<sub>c</sub><sup>2</sup>**= Zeta crítico o el valor determinado por el nivel de confianza adoptado.

**S**= Desviación típica o desviación estándar.

**e<sup>2</sup>**= Error muestral.

**p**= Proporción de elementos que presentan una determinada característica a ser investigada.

**q**= Proporción de elementos que no presentan la característica que se investiga.

Posteriormente se procede a realizar el cálculo de la muestra para la aplicación del instrumento, teniendo como base una población total de 40 establecimientos hoteleros medianos y grandes del Departamento del Atlántico, con un nivel de error del 5%, un nivel de confianza esperado del 95% y una proporción de elementos con las características deseadas del 50%, obteniéndose una muestra de 36 empresas para intervenir.

### **3.6 Fuentes de información**

Las fuentes de información según Méndez (2011), se refieren a los documentos o situaciones de la realidad consultadas por el investigador y que le permiten acceder a información de su objeto de estudio, constituyéndose en insumo fundamental para el desarrollo del proceso investigativo, en tanto le permitirá materializar los fines y la definición del problema de investigación.

Méndez (2011) a su vez se refiere a las fuentes primarias y secundarias como dos alternativas para la consecución de la información, las secundarias corresponden a aquel medio que proporciona información básica disponible en material documental o bibliográfica, por su parte la fuente primaria consiste en la utilización de técnicas o métodos de recolección de información por parte del investigador directamente en la realidad estudiada.

En este orden de ideas para el desarrollo de la investigación, se utilizaran fuentes primarias y secundarias de información, en la medida que en el desarrollo de la misma se consultaran informes, tesis, artículos y demás documentos que proporcionen información relacionada con el desempeño del sector de estudio y su comportamiento en torno a las variables

analizadas; de igual forma se hará uso de técnicas de recolección de información primaria atendiendo el diseño, los objetivos y método seleccionados para la investigación.

### **3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

De acuerdo a lo afirmado por Arias (2012), las técnicas de investigación se constituyen en los procedimientos que el investigador utiliza para obtener la información que requiere en el estudio de las variables y el objeto de análisis. De igual forma el autor hace referencia a los instrumentos de recolección de datos como aquellos medios con los cuales se aborda el objeto de estudio y se obtiene información de él, que tras ser recolectada será objeto de análisis.

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación, se tomara como técnica de recolección de datos la encuesta, la cual es definida por Arias (2012) como “Técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p.72); Así mismo, se elaborara un cuestionario con escalas Likert y nominales a manera de instrumento.

#### **3.7.1 Validación del instrumento.**

En función de lo expresado por Hernández et al (2014), la validez es un atributo o requisito que debe cumplir un instrumento garantizando que mide lo que se pretende estudiar; con el fin de medir el grado de validez del instrumento se solicitó a cuatro expertos en las variables de estudio y en los aspectos metodológicos, evaluar este aspecto diligenciando un formato previamente

diseñado, una vez obtenidos los resultados se aplicaron las correcciones requeridas por los pares evaluadores para efectuar seguidamente la prueba piloto.

### **3.7.2 Confiabilidad del instrumento.**

Según Hernández et al (2014), la confiabilidad es otro de los requisitos fundamentales que hace referencia al grado en el cual la aplicación del instrumento al mismo individuo en diferentes momentos genera resultados iguales. En este sentido para la presente investigación dada su característica será utilizada la medida de congruencia interna, denominada “coeficiente alfa Cronbach”, que de acuerdo a los autores mencionados se considera aceptable con un factor de 0.70 a 0.90 en escalas de medición multinomiales, ordinales, de intervalos y razón.

En función de lo expresado, una vez se aplicó la prueba piloto al 10% de la muestra estudiada, se procedió a calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual dio como resultado un grado de confiabilidad de 0,816 sobre 130 elementos, situación que demuestra que si la encuesta fuere aplicada en diferentes ocasiones a los mismos sujetos los resultados no tendrían variación (ver tabla 5)

Tabla 5. Indicador de confiabilidad.

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>N de elementos</i>
<i>0,816</i>	<i>130</i>

### **3.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos**

Vieytes (2004), afirma que para iniciar el proceso de análisis de la información recolectada, es necesario ordenar y relacionar los datos con el fin de que estos proporcionen los

elementos e insumos necesarios para dar repuestas a los objetivos planteados. Para este fin la autora propone el desarrollo de tres pasos: Codificar, tabular y graficar.

De acuerdo a lo anterior, en la presente investigación se procederá en primera instancia a clasificar y tabular la información recopilada para posteriormente aplicar herramientas estadísticas que permitan representar los resultados tales como la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, graficas de control, medidas de dispersión y análisis paramétricos como el coeficiente de Pearson, en función del alcance correlacional de la investigación.

## **4. Análisis de resultados.**

### **4.1 Dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa**

La descripción de las dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa que componen la cultura organizacional en las PYME del sector hotelero como primer objetivo específico, se realizó con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, diseñado en función de la operacionalización de las variables y los postulados teóricos de Schein (2004) Dunphy et. al (2007) y Linnenluecke & Russell (2010).

La medición de cada uno de los aspectos y la recolección de la evidencia empírica necesaria para dar cumplimiento al primer objetivo específico fue realizada a través de las subdimensiones “nivel superficial de sostenibilidad”, “nivel basado en valores” y “nivel fundamental de sostenibilidad” con sus respectivos indicadores.

Las subdimensiones e indicadores mencionados, fueron organizados a través del diseño de un cuestionario con escalas ordinales tipo Likert de acuerdo y frecuencia que cuentan con seis opciones de respuesta en donde 6 equivale a total acuerdo/Siempre, 5 moderado acuerdo/con mucha frecuencia, 4 Acuerdo/ocasionalmente, 3 Desacuerdo/rara vez, 2 Moderado desacuerdo/muy rara vez y 1 Total desacuerdo/nunca y escala nominal de selección múltiple. Las herramientas estadísticas utilizadas para analizar la evidencia empírica recolectada, fueron las medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda y desviación estándar y la distribución de frecuencias en el caso del ítem con escala nominal.

#### **4.1.1 Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa.**

De acuerdo a los datos recolectados a través de la aplicación del instrumento, se hace evidente la existencia de una cultura organizacional verde a través del grado de conformidad seleccionado en términos totales con la opción 4, acuerdo en la muestra consultada con respecto a la presencia de comportamientos, acciones y determinaciones en la cotidianidad de las pequeñas y medianas empresas hoteleras, hecho que a su vez es validado a través de la mediana, al prevalecer en el 50% de los sujetos estudiados la opción de respuesta 4, acuerdo. Asimismo, para esta subdimensión el promedio acumulado de las respuestas correspondientes a cada uno de los indicadores fue de 4 con una desviación de 1. (Ver tabla 6).

No obstante es necesario mencionar, que indicadores como la inclusión de variables ambientales en los procesos, comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental y comportamientos orientados a la sostenibilidad ambiental mantuvieron como respuesta representativa la opción 3, desacuerdo, confirmándose también que esta alternativa prevaleció en el 50% de la muestra y que por tanto la dimensión superficial en función de la opinión de los agentes encuestados, carece de estos elementos.



Tabla 6. Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa. Escala de Acuerdo

Aspectos.	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Inclusión de aspectos ambientales en los procesos de producción y prestación de servicios.	2,63	2	2	1,704
Áreas encargadas de la gestión del medio ambiente como parte de la estructura organizacional	4,36	5	5	1,175
Inclusión de variables ambientales en procesos de Gestión del personal	4,39	5	5	1,222
Comunicación del desempeño en sostenibilidad ambiental.	3,04	3	3	1,529
Despliegue de recursos para la gestión ambiental.	4,58	5	4	1,167
Comportamientos orientados a la sostenibilidad ambiental (Ceremonias, ritos y rituales Historias y mitos)	2,70	3	3	1,467
Total	4	4	4	1

*Nota:* Se presentan aspectos del nivel superficial de sostenibilidad. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Dicha situación se evidencia igualmente con la evidencia recolectada en relación a la frecuencia con la cual las PYME hoteleras de Barranquilla, reconocen a través de recompensas y premios entregados públicamente el logro de metas ambientales y la contribución de los empleados a las iniciativas de esta misma naturaleza, se concentra en la opción de respuesta 4, ocasionalmente, de acuerdo a la moda y mediana acumulada.

Tabla 7. Nivel superficial de sostenibilidad ambiental corporativa. Escala de frecuencia.

Aspectos.	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Reconocimiento de la contribución de los empleados a los programas de gestión ambiental a través de recompensas.	4,28	4	4	1,233

Desarrollo de eventos para premiar los logros obtenidos en las metas de gestión ambiental por parte de los empleados.	4,06	4,00	4,00	1,31
Total	4	4	4	1

*Nota:* Se presentan aspectos del nivel superficial de sostenibilidad. Por M. García , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Así mismo, al consultar a través de un reactivo nominal con múltiples opciones de respuesta, el área encargada de atender el aspecto ambiental en la organización un 43% de la muestra indico que el Departamento de Talento humano era el responsable, entre tanto un 23% expreso que el Departamento de Operaciones tenía asignada esta función, un 18%, que la gerencia se encontraba encargada de esta labor, un 9% indico que no aplicaban ninguna de las opciones y un 7% indico que era el área de calidad la responsable de administrar las cuestiones ambientales.

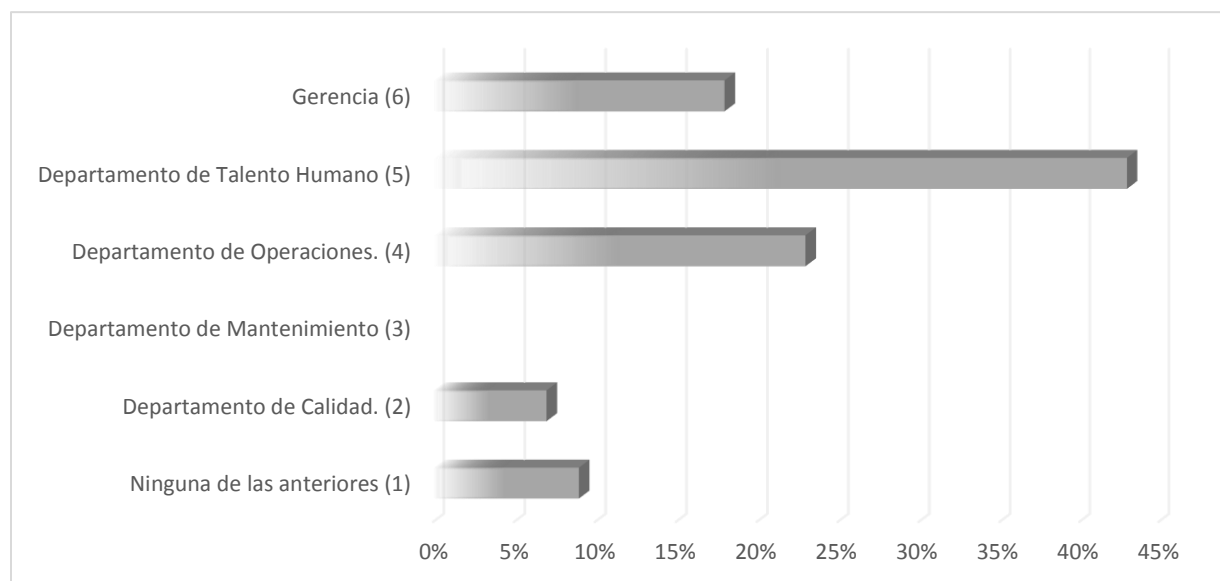


Figura 3. Áreas encargadas de atender el aspecto ambiental. Por M, García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Los resultados obtenidos, se constituyen en evidencia empírica que constata lo expresado por Dunphy, Griffiths, & Benn, (2007), Linnenluecke & Russell (2010) quienes afirman que como parte del nivel superficial de sostenibilidad corporativa se evidencia la incorporación de medidas de sostenibilidad ambiental a los procesos de prestación de servicio y gestión del personal, comportamientos ambientales y medidas formales-documentales para dar a conocer los resultados obtenidos en materia ambiental, evidenciados en realidad de las PYME hoteleras de la ciudad de Barranquilla a través de la medición de los diferentes indicadores previamente expuestos.

#### **4.1.2 Nivel basado en valores.**

En las pequeñas y medianas empresas hoteleras de la ciudad de Barranquilla, no se evidencia la apropiación de valores y creencias en torno a las cuestiones ambientales que soporten de manera contundente los comportamientos previamente descritos, al expresarse que los valores y principios de gestión ambiental no están incorporados en los elementos de la filosofía organizacional tales como la visión, misión y valores corporativos, asimismo si bien es cierto se definen metas y estrategias de gestión ambiental y los sujetos manifiestan no estar de acuerdo con una orientación correctiva, a corto plazo y que responda solo a la regulación no se manifiesta claramente la tendencia hacia el desarrollo de acciones con un enfoque preventivo y que tengan retorno en un mediano y largo plazo.

La afirmación realizada se apoya en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, donde la opción de respuesta que predominó fue la 2, moderado desacuerdo, evidenciándose la inexistencia de principios y valores ambientales en las declaraciones de

filosofía organizacional, situación que es validada a través de la mediana, al prevalecer en el 50% de los sujetos estudiados la opción de respuesta 3, desacuerdo. De igual forma, el promedio acumulado de respuestas correspondientes a cada uno de los indicadores de la subdimensión fue de 3 con una desviación de 2. (Ver tabla).

Tabla 8 Nivel basado en valores. Escala de Acuerdo.

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Los elementos de la filosofía organizacional contemplan principios y valores de sostenibilidad ambiental	2,79	3	2	1,716
Total	3	3	2	2

*Nota:* Se presentan aspectos del nivel basado en valores. Por M. García , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Así mismo con los resultados obtenidos al preguntar a las unidades de análisis los propósitos que orientan las acciones de gestión ambiental, se encontró que un 58% está en desacuerdo con la prevención de los impactos ambientales negativos y el mejoramiento del desempeño ambiental en el mediano y largo plazo, demostrándose que en un poco más de la mitad de la muestra estudiada los aspectos mencionados no rigen el diseño ni la implementación de la iniciativa de gestión ambiental.

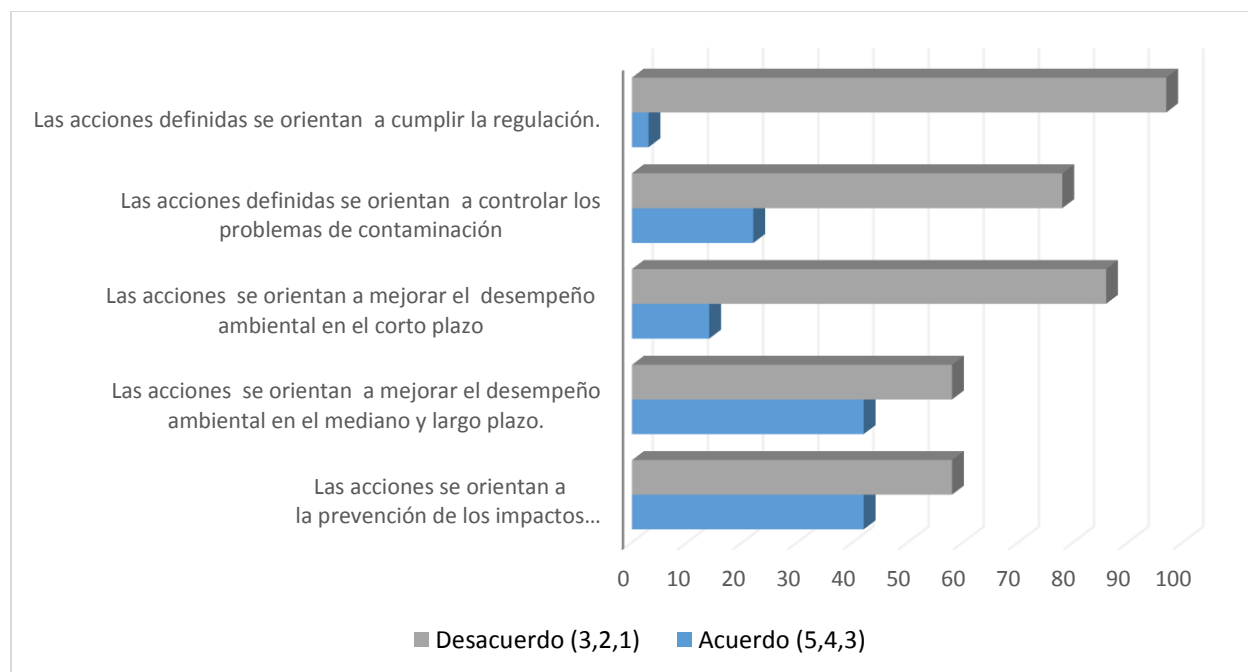


Figura 4. Orientación de las acciones de gestión ambiental. Por M, García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

No obstante, la frecuencia con la cual las PYME hoteleras de Barranquilla, definen metas de gestión ambiental y las monitorean de manera constante se ubica en la opción 5, siempre, al igual que la definición de estrategias para abordar las cuestiones ambientales en la organización, de acuerdo a los promedios acumulados de la mediana y la moda. De igual forma para estos indicadores el promedio acumulado fue de 5 y la desviación de 1.

Tabla 9 Nivel basado en valores. Escala de frecuencia.

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Definición y monitoreo de metas de gestión ambiental.	4,66	5	5	1,185
Definición de estrategias de gestión ambiental.	4,86	5,00	5,00	0,92
Total	5	5	5	1

*Nota:* Se presentan aspectos del nivel basado en valores. Por M. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Los hallazgos obtenidos, se convierten por tanto, en evidencia empírica que confirma lo expresado por Linnenluecke & Russell (2010), Schein (2004) y Crane (1995), quienes indican que las creencias o valores como componentes de este nivel se expresan de manera formal a través de las metas, estrategias y filosofías ambientales definidas por la organización, pues en la realidad de las PYME hoteleras los valores en materia ambiental se dan a conocer a través de las metas y estrategias, requiriéndose fortalecer dichas acciones con un enfoque preventivo y sostenible e incorporarlos en la filosofía organizacional.

#### **4.1.3 Nivel fundamental de sostenibilidad**

Las pequeñas y medianas empresas hoteleras, en cabeza de los agentes encuestados confirman la existencia de un conjunto de pensamientos, sentimientos y percepciones con respecto a la gestión del medio ambiente en la organización, que se debaten entre un conjunto de suposiciones positivas sobre los aspectos e iniciativas ambientales, considerándolas como una oportunidad para mejorar los servicios, diferenciarse en el mercado, ser más eficientes y la concepción de la gestión ambiental como un obstáculo, gasto necesario, obligación o limitación para el crecimiento económico del ente económico, ambas expresiones son formas de cultura que caracterizan a los hoteles objeto de estudio.

La realidad descrita se fundamenta en los datos recolectados a través de la aplicación del instrumento, donde es posible identificar la opinión de la muestra en dos grandes grupos clasificados de acuerdo a la perspectiva favorable o no del supuesto (percepción, pensamiento y sentimiento), para el caso de las percepciones se observa que las de carácter positivo predominan con la opción de respuesta 4 como principal opinión y respuesta para el 50% de la población

frente a las negativas que manifiestan un desacuerdo marcado debido a que la opción 2 caracterizo la opinión de la muestra y la 3, fue seleccionada por el 50% de la población.

Entre tanto los aspectos pensamientos y sentimientos de los dos grupos evidencian un comportamiento homologo, siendo los pensamientos negativos con respecto a los positivos los que representan un mayor índice de conformidad, según los datos arrojados por la moda y la mediana respectivamente.

Tabla 10 Nivel Fundamental de sostenibilidad.

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Percepciones negativas de las cuestiones ambientales.	2	3	2	1	Percepciones positivas de las cuestiones ambientales	4	4	4	1
Pensamientos negativos acerca de las cuestiones ambientales	4	5	5	1	Pensamientos positivos acerca de las cuestiones ambientales	4	4,0	5,0	1,0
Sentimientos contrarios a las cuestiones ambientales	4	4	3	1	Sentimientos a favor de las cuestiones ambientales	4	4	3	1
Total	4	4	3	1	Total	4	4	4	1

*Nota:* Se presentan aspectos del nivel fundamental de sostenibilidad. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

La evidencia empírica recopilada en la presente subdimensión y en los niveles basado en valores y superficial soporta los postulados teóricos de Schein (2004) y Linnenluecke & Russell (2010) quienes señalan que el conjunto de supuestos, percepciones y pensamientos relacionados con los aspectos ambientales inciden de manera determinante en la construcción de valores y conductas , evidenciándose en el caso de las PYME hoteleras que la existencia de suposiciones básicas favorables y desfavorables sobre la sostenibilidad ambiental, permite encontrar en el

nivel basado en valores manifestaciones culturales como metas y estrategias y en el superficial, comportamientos que se debaten entre un enfoque preventivo y correctivo de la gestión ambiental y que denotan la carencia de una mayor apropiación de la cultura organizacional verde.

#### **4.2 Modelos culturales y su relación con las prácticas de sostenibilidad ambiental.**

La identificación de los modelos culturales en las PYME del sector hotelero de la ciudad de Barranquilla, parte del conocimiento de las dimensiones de sustentabilidad ambiental corporativa como ejes para analizar la cultura organizacional y fue realizado con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento, diseñado en función de la operacionalización de las variables y los postulados teóricos de Cameron & Quinn (1999,2006) y Linnenluecke & Russell (2010).

La medición de cada uno de los aspectos y la recolección de la evidencia empírica necesaria para dar cumplimiento al segundo objetivo específico fue realizada a través de las subdimensiones “Modelo de procesos internos”, “Modelo de relaciones Humanas”, “Modelo de objetivo racional” y “Modelo de sistemas abiertos” con sus respectivos indicadores.

Las subdimensiones e indicadores mencionados, fueron organizados a través del diseño de un cuestionario con escalas ordinales tipo Likert de acuerdo que cuentan con seis opciones de respuesta en donde 6 equivale a total acuerdo, 5 moderado acuerdo, 4 Acuerdo, 3 Desacuerdo, 2 Moderado desacuerdo y 1 Total desacuerdo. Las herramientas estadísticas utilizadas para analizar la evidencia empírica recolectada, fueron las medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda, desviación estándar y distribución de frecuencias.



#### **4.2.1 Modelo de procesos Internos.**

Es importante señalar que en términos generales, las pequeñas y medianas empresas hoteleras expresan su desacuerdo frente a las premisas del modelo de procesos internos en su cultura organizacional, manifestando con ello que la maximización del beneficio económico y el cumplimiento de la regulación no es el objetivo principal que motiva la formulación e implementación de iniciativas de gestión ambiental y rige la definición de metas ambientales; no obstante las acciones de gestión ambiental se mantienen estables, lo cual denota su orientación al control y a la definición de estructuras que le signifiquen estabilidad en la ejecución de los procesos y toma de decisiones.

La situación esbozada se sustenta en los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, donde se consultó a las unidades de análisis su grado de acuerdo con respecto a las características del modelo de procesos internos, encontrándose que la categoría 3, desacuerdo es la más representativa de las opciones de respuesta y que el 50% de la muestra manifestó encontrarse en desacuerdo con los aspectos que caracterizan el mencionado modelo cultural, no obstante el indicador elección de iniciativas de sostenibilidad tradicionales fue evaluado bajo una perspectiva de moderado acuerdo (5), por el 50% de la muestra, constituyéndose en la alternativa de respuesta más representativa.

Tabla 11 Modelo de procesos internos.

Indicadores	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Maximización del beneficio económico.	2,23	2	2	1,474
Elección de iniciativas de sostenibilidad tradicionales.	4,61	5	5	0,903
Total	3	3	3	1

*Nota:* Se presentan aspectos del modelo de procesos internos. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

En este sentido de acuerdo a la evidencia empírica obtenida y los postulados de Linnenluecke & Russell (2010), en las PYME hoteleras de la ciudad de Barranquilla, el modelo de procesos internos no es predominante aunque si hay una tendencia a controlar y mantener estables las iniciativas de gestión ambiental, lo que a juicio de los mencionados autores impediría la generación de servicios y modelos de negocios innovadores en función de la sostenibilidad ambiental.

#### **4.2.2 Modelo de relaciones humanas.**

De acuerdo a los resultados presentados, en las pequeñas y medianas empresas hoteleras, no se manifiesta una cultura enfocada en las relaciones humanas, es decir que el desarrollo de capacidades y competencias en el personal y la mejora del ambiente laboral no es la prioridad en la selección y ejecución de estrategias de gestión ambiental, así como en los resultados esperados tras el desarrollo de dichas iniciativas.

La afirmación realizada se apoya en los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, en el cual se preguntó a las unidades de análisis si la mejora en el ambiente laboral y la formación del personal predominaba en la selección, ejecución y resultados de las

iniciativas de gestión ambiental, evidenciándose que la categoría 1, total desacuerdo es la más representativa de las opciones de respuesta y que el 50% de la muestra manifestó encontrarse en moderado desacuerdo con los aspectos que caracterizan el mencionado modelo cultural, evidenciándose una media de 2 y desviación de 1 que confirma los resultados previamente descritos.

Tabla 12 Modelo de Relaciones humanas

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Desarrollo de capacidades y competencias en el personal orientadas a la sostenibilidad ambiental/Mejora del ambiente laboral	2,1	2,0	1,3	1,5
Total	2	2	1	1

*Nota:* Se presentan aspectos del modelo de Relaciones Humanas. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Lo anteriormente expresado al ser contrastado con los postulados de Linnenluecke & Russell (2010) denota la no conformidad de la cultura organizacional de las PYME hoteleras de la ciudad de Barranquilla con el modelo de relaciones humanas , pues de acuerdo a lo señalado por los autores una organización que presenta este tipo de cultura se enfoca en el desarrollo y la formación de capacidades en sus colaboradores como base para alcanzar la sostenibilidad construyendo un clima de motivación y satisfacción en torno a los aspectos ambientales, garantizando la constitución de un equipo convencido de su rol en la sostenibilidad ambiental y comprometido con su defensa y continuidad, no obstante en el caso puntual de las organizaciones objeto de estudio, estos aspectos no se constituyen en una prioridad en la toma de decisiones y en la ejecución de iniciativas de sostenibilidad ambiental.

#### **4.2.3 Modelo de objetivo racional.**

De acuerdo a los resultados presentados, las pequeñas y medianas empresas hoteleras expresan su desacuerdo frente a los aspectos de la cultura de objetivo racional, en la medida que la eficiencia en el uso de los recursos reducción de costos y mejora del desempeño competitivo no es la prioridad en la selección y ejecución de estrategias de gestión ambiental, así como en los principales resultados que las metas trazadas contemplan, no obstante consideran que las estrategias de gestión ambiental son un medio para ser eficientes, lo cual refleja un grado de conciencia y la existencia de un supuesto básico que no se ha materializado en forma de valores ni comportamientos.

La situación presentada se sustenta en los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, evidenciándose que la categoría 3, desacuerdo es la más representativa de las opciones de respuesta y que el 50% de la muestra manifestó encontrarse igualmente en desacuerdo con los aspectos que caracterizan el mencionado modelo cultural, evidenciándose una media de 3 y desviación de 2 que confirma los resultados previamente descritos (ver tabla 12).

Asimismo, se considera importante dar a conocer en detalle los resultados del ítem 35.1, en el cual se consulta a las unidades objeto de estudio si las iniciativas de gestión ambiental son consideradas como un medio para ser más eficientes, observándose que la opción de respuesta 6, total acuerdo es la más representativa y que el 50% de la muestra selecciono la alternativa 4, acuerdo (ver tabla 13).

Tabla 13 Modelo de objetivo racional.

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Eficiencia operacional/Reducción de costos	3,1	2,5	3,0	1,9
Total	3	3	3	2

*Nota:* Se presentan aspectos del modelo de objetivo racional. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Tabla 14 Iniciativas de gestion ambiental como un medio para ser eficientes.

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Considera a las iniciativas de Gestión ambiental como un medio para ser eficientes.	4	4	6	2
Total	4	4	6	2

*Nota:* Se presentan aspectos del modelo de objetivo racional. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

En las PYME Hoteleras de Barranquilla no se identifica claramente la presencia de una cultura de objetivo racional teniendo en cuenta la evidencia empírica recolectada a partir de la aplicación del instrumento y contrastando dichos datos con lo afirmado por Linnenluecke & Russell (2010), pues en concordancia con lo expresado por los referentes teóricos, este modelo se enfoca en la eficiencia de los recursos como medio para alcanzar la sostenibilidad corporativa, formulando metas y estrategias orientadas a reducir los costos y optimizar el desempeño operacional, sin embargo en el caso puntual de las organizaciones objeto de estudio, estos aspectos no se perciben como una prioridad manifiesta en la ejecución de iniciativas de sostenibilidad ambiental, toma de decisiones, formulación de metas y selección de estrategias de gestión ambiental.

#### 4.2.4 Modelo de sistemas abiertos.

Las pequeñas y medianas empresas hoteleras expresan su desacuerdo frente a los aspectos del modelo cultural de sistemas abiertos, evidenciándose que la innovación y la reducción de impactos negativos no son factores determinantes en la selección y ejecución de estrategias de gestión ambiental, las metas definidas no contemplan como resultado la mejora en el desempeño económico y ambiental de manera simultánea ni exclusiva para este último (ambiental), y las iniciativas de gestión ambiental no se consideran como medios para reducir los impactos ambientales negativos.

Lo afirmado se sustenta en los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, pues al indagar por los diferentes aspectos que caracterizan la cultura de modelos abiertos se observa que la categoría 2, moderado desacuerdo, es la más representativa de las opciones de respuesta y que el 50% de la muestra manifestó igualmente encontrarse en moderado desacuerdo con el modelo mencionado. Para esta subdimensión la media correspondió a 3 con una dispersión ubicada en 2.

Tabla 15. Modelo de sistemas abiertos.

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Innovaciones organizacionales	4	3,0	3,0	1
Innovaciones organizacionales/Reducción del impacto ambiental	2	2	1	2
Reducción del impacto ambiental	3	2	2	2
Total	3	2	2	2

*Nota:* Se presentan aspectos del modelo de sistemas abiertos. Por M. García , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

De igual forma, al indagar si la organización tiene en cuenta información de los aspectos ambientales, económicos y sociales para la toma de decisiones, se observa que la categoría de respuesta representativa fue la 6, totalmente de acuerdo y que el 50% de la muestra manifestó estar de acuerdo con el aspecto consultado. Para el ítem la media se situó en 3 con una dispersión ubicada en 2.

Lo anteriormente expresado al ser contrastado con los postulados de Linnenluecke & Russell (2010) denota la no conformidad de la cultura organizacional de las PYME hoteleras de la ciudad de Barranquilla con el modelo de sistemas abiertos, muy a pesar de que se consideren aspectos sociales, económicos y ambientales en el proceso de toma de decisiones, pues de acuerdo a lo señalado por los autores una organización que presenta este tipo de cultura se enfoca en el desarrollo de innovaciones en los modelos de negocios, procesos y servicios y en la reducción de los impactos ambientales al ser estos los mecanismos que le permiten desarrollar sus actividades de manera estratégica y acorde a la capacidad de resiliencia de la naturaleza, y en el caso puntual de las organizaciones objeto de estudio, estos aspectos no son determinantes al momento de diseñar iniciativas, formular metas e implementar acciones de gestión ambiental empresarial, manteniéndose en el nivel de control o en el mejor de los casos prevención de la contaminación.

#### **4.2 Competitividad - factores clave de éxito**

La descripción de los factores claves para la competitividad de las PYME del Sector hotelero de la ciudad de Barranquilla, fue realizada con base en los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento diseñado en función de la operacionalización y los postulados

teóricos de Garay (1998), Hernández, Domínguez y Deita Castillo (2008), Alonso (2009), Thompson et al. (2012) y Suyo (2014).

En función de lo expresado por los referentes teóricos previamente citados, la operacionalización de las variables hizo referencia al término “factores claves de éxito” como dimensión y a la “productividad”, “innovación”, “calidad y medio ambiente” como subdimensiones, que a su vez fueron definidas teniendo en cuenta, los postulados de Porter (1990), Siliceo, Casares, & Gonzalez (1999), La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] et al (2005), La Comisión Económica de América Latina [CEPAL] (2006), Suñol (2006), Alonso (2009), Cantillo & Daza (2011) y Suyo (2014).

Las subdimensiones e indicadores mencionados, fueron organizados a través del diseño de un cuestionario con escalas ordinales tipo Likert de valoración y frecuencia que cuentan con seis opciones de respuesta en donde 6 equivale a muy alto /siempre, 5 medianamente alto /con mucha frecuencia, 4 alto /ocasionalmente, 3 medianamente bajo /rara vez, 2 bajo /muy rara vez y 1 muy bajo / nunca y escala nominal de selección múltiple. Las herramientas estadísticas utilizadas para analizar la evidencia empírica recolectada, fueron las medidas de tendencia central y dispersión como la media, mediana, moda y desviación estándar y la distribución de frecuencias en el caso del ítem con escala nominal.

#### **4.3.1 Productividad.**

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información, el factor clave productividad se evidencia en las pequeñas y medianas empresas hoteleras, pues al indagar por aspectos como el uso efectivo de los factores



de producción, las condiciones aptas para producir, el mejoramiento continuo de los procesos y los resultados productivos se observa que la categoría 4, Alto (haciendo referencia al grado en el cual se desarrolla el aspecto en la organización), es la más representativa de las opciones de respuesta y que el 50% de la muestra valoro igualmente en 4, alto cada uno de los aspectos señalados. De igual forma para la subdimensión en su totalidad y cada uno de sus indicadores la media presentada fue de 4 con una dispersión ubicada en 1, lo cual constata el grado de aplicación en función de los factores consultados (ver tabla 16).

Tabla 16. Subdimensión productividad. Escala de valoración-grado.

Aspectos.	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Uso efectivo de los factores de producción	4	4	4	1
Condiciones aptas para producir	4	4	4	1
Mejoramiento continuo de los procesos	4	4	4	1
Resultados productivos.	4	4	4	1
Total	4	4	4	1

*Nota:* Se presentan aspectos de la productividad. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

No obstante, como parte del análisis realizado, se observa que las organizaciones objeto de estudio mantienen altas tarifas en los servicios hoteleros, situación que se refleja con un numero representativo de entidades que tomaron la opción 4, alto como respuesta y un 50% de la muestra estudiada que valoro igualmente este aspecto como alto (ver tabla 16).

Tabla 17. Valoracion de las tarifas de servicios hoteleros.

Ítem	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Valoración de las tarifas de los servicios hoteleros.	4	4	4	1

*Nota:* Se presentan aspectos de la productividad. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017

Los hallazgos obtenidos se constituyen en evidencia empírica que confirma los postulados teóricos de la Comisión Económica de América Latina [CEPAL] (2006), al expresar que la productividad es la relación entre el volumen de producto y el uso de los factores productivos que se hace manifiesta en la capacidad de utilizar eficientemente los recursos de la organización en procura de generar mayor valor y beneficio económico incurriendo en menores costos; lo cual se evidencia a través de un alto (4) desempeño en el uso de los factores de producción y en los resultados productivos, entendiéndose por este último aspecto la capacidad que los hoteles objeto de estudio manifiestan para reducir sus costos operacionales, a través de la productividad total de los factores, prestando servicios con un alto grado de conformidad.

Asimismo se constata lo señalado por Siliceo, Casares, & Gonzalez (1999), quien define la competitividad como la suma de aspectos económicos, estratégicos, operativos, competitivos y humanos entre los cuales se hace referencia al compromiso de los miembros de la organización, el logro de resultados en términos de productos o servicios de calidad y el mejoramiento continuo de los procesos adaptándolos a las necesidades y requisitos de sus clientes.

#### **4.3.2 Innovación.**

La innovación se constituye en un factor clave de éxito para las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero, teniendo en cuenta los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de recolección de información, donde utilizando una escala de frecuencia se les consultó a las unidades de análisis si aplicaban innovaciones a nivel de servicios, procesos o métodos organizativos y de qué manera asumían el proceso de innovación, evidenciándose que la opción de respuesta que caracterizó la opinión de los encuestados, fue 5, con mucha

frecuencia, asimismo se confirma esta tendencia a través de la mediana al observarse que el 50% de la muestra elige la opción 5, como respuesta a estos reactivos (ver tabla 17).

De igual forma, es importante resaltar que el indicador, “comportamiento del hotel frente a la innovación” se destaca frente a las estadísticas restantes con una moda de 6, es decir, una cantidad representativa de los actores involucrados en el estudio, consideran que de manera permanente existe la voluntad de liderar iniciativas de innovación, mostrando así, un comportamiento proactivo frente a las exigencias del mercado.

Tabla 18 Subdimensión productividad. Escala de frecuencia.

Aspectos	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Introducción de un servicio nuevo o mejorado	5	4	4	1
Introducción de procesos nuevos o mejorados	5	4	4	1
Introducción de mejoras o nuevos métodos organizativos.	5	5	4	1
Comportamiento del hotel frente a la innovación.	5	5	6	1
Total	5	5	5	1

*Nota:* Se presentan aspectos de la Innovación. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Como parte del estudio, se consultó a las organizaciones cual era el enfoque que otorgaban a las iniciativas de innovación, el ítem nominal de selección múltiple, tuvo como principal opción de respuesta con un 35% de la muestra, el enfoque en los servicios, siguiendo, las innovaciones en los procesos y métodos organizativos con un 27 y 18% respectivamente, asimismo se observa que la tasa de innovación en nuevas tecnologías es baja con un 5%. A partir

de estos resultados también es posible establecer que la cantidad de organizaciones que adoptan alguno o todos estos enfoques al innovar superan en un 95% a aquellas que no los aplican.

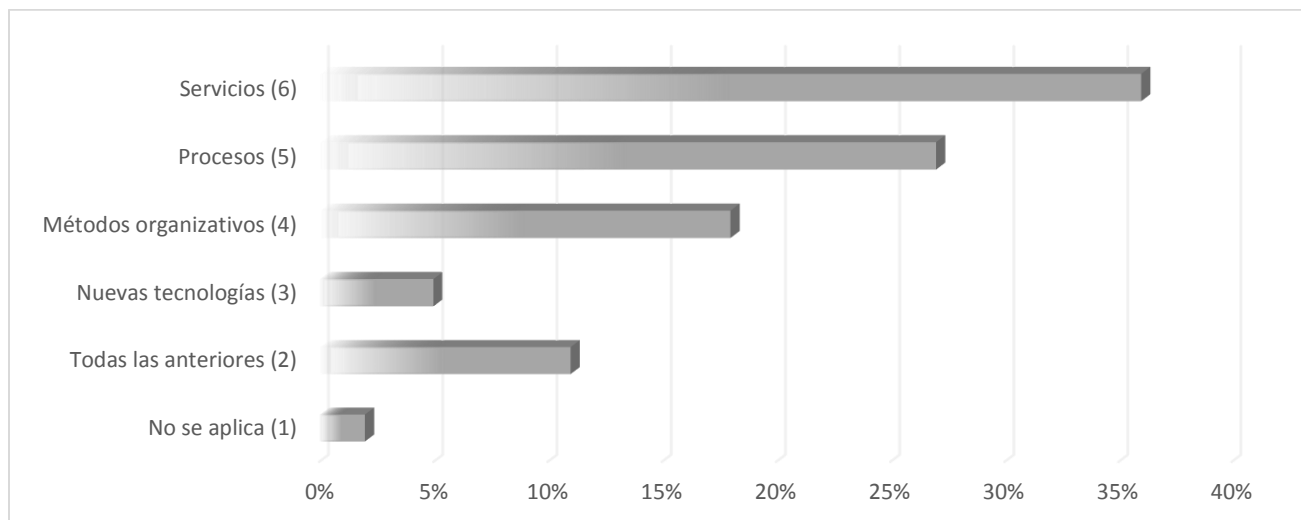


Figura 5. Enfoque de las iniciativas de innovación. Por M, García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Los resultados descritos al ser contrastados con los postulados de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] et al (2005) se constituyen en evidencia empírica que comprueba la existencia de prácticas innovadoras en las diferentes modalidades (servicios, procesos y métodos organizativos), al interior de las pequeñas y medianas empresas hoteleras de la ciudad de Barranquilla, al ser definido este factor como la incorporación de mejoras o nuevos productos, procesos, practicas, métodos que contribuyan a enfrentar los cambios de manera proactiva, eficiente y pertinente.

#### 4.3.3 Calidad y medio ambiente.

Al analizar la subdimensión, calidad y medio ambiente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas hoteleras de la ciudad de Barranquilla, con base en los resultados obtenidos, se evidenció que la regularidad con la cual se aplican estrategias para el aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios es alta ubicándose la opción 6, siempre como la respuesta característica para la muestra y la alternativa 5, con mucha frecuencia representando la realidad del 50% de las organizaciones encuestadas. De igual forma, el indicador “construcción de una imagen corporativa de calidad”, se valora parcialmente al preguntar a las organizaciones objeto de estudio si hacen partícipes a sus grupos de interés de la construcción de condiciones de calidad y sostenibilidad ambiental a lo cual estas manifiestan que con mucha frecuencia asumen este comportamiento, (ver tabla 18).

Tabla 19 Subdimensión calidad y medio ambiente. Escala de frecuencia

Aspectos.	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
Aseguramiento de la calidad y sostenibilidad en los procesos y la prestación de los servicios	5	5	6	1
Construcción de una imagen corporativa de calidad	5	5	5	1
Total	5	5	6	1

*Nota:* Se presentan aspectos de calidad y medio ambiente. Por M. García , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Como complemento para medir si las organizaciones objeto de estudio construyen una imagen corporativa de calidad, se consultó por un lado el grado de compromiso del hotel con los principios de gestión de calidad y sostenibilidad ambiental, a lo cual, las partes manifestaron

tener un nivel alto (4), siendo esta la opción de respuesta con mayor representatividad, confirmándose a través de la mediana, teniendo en cuenta que el 50% de los agentes encuestados consideraron que la alternativa 4, alto representa de manera más acertada la realidad de la organización; por otro lado, se preguntó el grado de satisfacción del cliente con relación a los servicios prestados, evidenciándose que la categoría de respuesta que reflejo de manera predominante la opinión de los agentes encuestados fue el 4, alto, asimismo, el 50% de la muestra consideró que la satisfacción del cliente se ubica en un nivel alto.

Tabla 20 Subdimensión calidad y medio ambiente. Escala de valoración-grado.

Aspectos.	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
El compromiso del hotel con los principios de gestión de la calidad y sostenibilidad ambiental	4	4	4	1
La satisfacción del cliente con relación a los servicios prestados	4	4	4	1
Total	4	4	4	1

*Nota:* Se presentan aspectos de calidad y medio ambiente. Por M. Garcia , 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Finalmente es importante expresar que los hallazgos obtenidos con relación a la subdimension calidad y medio ambiente permitieron confirmar los postulados de Suyo (2014), en el contexto de las PYME hoteleras de Barranquilla, pues de acuerdo a lo señalado por el autor, la calidad se define en función de la existencia de certificaciones de calidad, mecanismos de aseguramiento de la calidad y el grado de relevancia asignado a este aspecto, elementos presentes en la realidad de las organizaciones estudiadas. De igual forma los resultados obtenidos se constituyen en evidencia empírica que soporta los postulados de Alonso (2009), quien observa

la calidad desde el punto de vista de los productos turísticos con un enfoque en la calidad del servicio, aspecto que también fue considerado de alta importancia por las organizaciones estudiadas.

#### **4.4 Análisis de la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las Pyme del sector hotelero de la ciudad de Barranquilla.**

Para definir la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME hoteleras de la ciudad de Barranquilla, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, con el fin de realizar el respectivo análisis paramétrico que puede generar valores entre -1 y 1 y se representa con la letra  $r$  (Ver tabla 21) , posterior a este procedimiento el coeficiente de correlación obtenido para las variables totales se elevó al cuadrado obteniéndose el coeficiente de determinación es decir el porcentaje de variación de la variable Y (Competitividad), asociado a la variación de la variable X (Cultura organizacional verde), teniendo en cuenta lo señalado por Hernández et al (2014).

Tabla 21 Coeficiente de correlación de Pearson

<i>Coeficiente r Pearson</i>	<i>Análisis e interpretación</i>
-1.00	Correlación negativa perfecta (A mayor X menor Y de manera proporcional).
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta (A mayor X mayor Y o a menor X menor Y).

*Nota:* Se presentan los índices de correlación  $r$  de Pearson. Por Hernández et al., 2014, Metodología de la investigación. México D.F., México: Mc Graw Hill.

En función de los índices mencionados, se observa la existencia de una correlación positiva media con un coeficiente de 0,559, indicador que evidencia una relación de carácter parcial o moderada y directamente proporcional entre las variables cultura organizacional verde y competitividad evidenciada a través de los factores claves de éxito en las PYME hoteleras de Barranquilla (Ver tabla 22).

Tabla 22 Correlacion de las variables cultura organizacional verde (COV)

<i>Variables</i>		<i>Competitividad Factores clave de éxito</i>
Cultura Organizacional verde (COV)	Correlación de Pearson	0,559**
	Sig.	0
	N	36

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Se presentan las correlaciones entre la cultura organizacional verde y la competitividad. Por M, García 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Así mismo al calcular el coeficiente de determinación ( $r^2$ ), se obtiene un índice de 0,31 (ver ecuación)

$$r^2 = 0,559^2 = 0,31$$

El hallazgo obtenido permite indicar que los rasgos incipientes de modelos culturales en el marco de una cultura organizacional verde manifestada en comportamientos, acciones, metas, estrategias y percepciones positivas sobre los aspectos ambientales en la población estudiada explican en un 31% las variaciones en los factores clave de éxito productividad, innovación y calidad y medio ambiente.



El hallazgo realizado se convierte en evidencia empírica que constata lo señalado por Barney (1991), cuando indica que la cultura organizacional es un recurso vital que en función de las características particulares de cada organización puede o no convertirse en fuente de ventaja competitiva, lo cual permite aseverar que la cultura organizacional orientada a la sostenibilidad ambiental o verde no define de manera determinante el comportamiento de las competencias distintivas claves para el éxito competitivo como la productividad, innovación, calidad y medio ambiente, sin embargo si lo explica en términos parciales a través de las diferentes subculturas y manifestaciones particulares que coexisten en el mismo sistema cultural.

En este sentido y con el ánimo de analizar la incidencia parcial de la cultura organizacional en la competitividad en términos de los factores clave de éxito, se define en primera instancia la relación entre las dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa y los factores claves de éxito competitivo, evidencio que en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero de Barranquilla se presenta un índice de correlación positiva media entre las dimensiones superficial y fundamental con la productividad y de la dimensión fundamental con la calidad y el medio ambiente, entre tanto la dimensión basada en valores presenta correlaciones negativas débiles con el factor calidad y medio ambiente (Ver tabla 23).

Tabla 23 Correlación de las dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa y los factores clave de éxito.

Subdimensión		Productividad	Innovación	Calidad y Medio Ambiente
Dimensión superficial	Correlación de Pearson	0,584**	0,191	0,158
	Sig.	0	0,264	0,357
	N	36	36	36
Dimensión basada en valores	Correlación de Pearson	0,31	0,09	-0,021
	Sig.	0,066	0,6	0,904
	N	36	36	36

Dimensión Fundamenta	Correlación de Pearson	0,581**	0,465**	0,503**
	Sig.	0	0,004	0,002
	N	36	36	36

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Se presentan las correlaciones entre las dimensiones de sostenibilidad ambiental corporativa y los factores claves de éxito. Por M. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

Por su parte, los resultados de la correlación entre los modelos de cultura y los factores claves de éxito competitivo, muestran un grado débil de relación entre los aspectos mencionados que se sitúan en su gran mayoría entre la correlación negativa media y una correlación positiva media, fundamentada en indicadores r de Pearson que oscilan entre 0,37 y -0,29. (Ver tabla 24).

Tabla 24 Correlación de los modelos de cultura y los factores clave de éxito.

Subdimensión		Productividad	Innovación	Calidad y Medio Ambiente	
Modelo de procesos internos	Correlación de Pearson		0,015	0,32	,368*
	Sig.		0,93	0,057	0,027
	N		36	36	36
Modelo de Relaciones Humanas	Correlación de Pearson		0,236	-0,163	0,036
	Sig.		0,166	0,343	0,834
	N		36	36	36
Modelo de objetivo racional	Correlación de Pearson		-0,041	-0,171	-0,276
	Sig.		0,815	0,318	0,103
	N		36	36	36
Modelo de sistemas Abiertos	Correlación de Pearson		0,013	0,272	0,286
	Sig.		0,94	0,108	0,091
	N		36	36	36

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

*Nota:* Se presentan las correlaciones entre los modelos culturales y los factores claves de éxito. Por M. García, 2017, basada en la encuesta aplicada, 2017.

## **Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones**

En el presente acápite, se dan a conocer las principales conclusiones del estudio y recomendaciones para las unidades de análisis y demás agentes interesados, como resultado del proceso de investigación desarrollado. que mantenía como objetivo general, analizar la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME Hoteleras de la ciudad de Barranquilla- Atlántico.

### **5.1 Conclusiones**

En lo relacionado con el primer objetivo de la investigación y realizando un análisis de los niveles culturales desde la base es decir la dimensión fundamental, se concluye que la existencia de un conjunto de pensamientos, sentimientos y percepciones con respecto a la gestión del medio ambiente en la organización, se debate entre un conjunto de suposiciones positivas sobre los aspectos e iniciativas ambientales, considerándolas como una oportunidad para mejorar los servicios, diferenciarse en el mercado, ser más eficientes y la concepción de la gestión ambiental como un obstáculo, gasto necesario, obligación o limitación para el crecimiento económico del ente económico.

La mencionada tendencia, se evidencia en el nivel basado en valores donde si bien es cierto se definen metas y estrategias de gestión ambiental y los sujetos manifiestan no estar de acuerdo con una orientación correctiva, a corto plazo y que responda solo a la regulación, no se

manifiesta claramente la orientación hacia el desarrollo de acciones con un enfoque preventivo y que tenga retorno en un mediano y largo plazo.

Por su parte, en la dimensión superficial, si bien es cierto, se refleja la presencia de conductas y muestras culturales orientadas a la sostenibilidad ambiental tales como, la existencia de áreas encargadas de la gestión ambiental, inclusión de variables ambientales en la gestión del personal, comportamientos orientados a la sostenibilidad y destinación de recursos para la administración del medio ambiente, la frecuencia con la cual las PYME hoteleras de Barranquilla, reconocen a través de recompensas y premios entregados públicamente el logro de metas ambientales y la contribución de los empleados a las iniciativas de esta misma naturaleza, es ocasional, manifestándose la ausencia de elementos culturales superficiales que promuevan los valores en torno y motiven a sus clientes internos y externos a participar de las iniciativas de gestión ambiental de manera activa.

En el mismo sentido, al recolectar evidencia empírica que permitiera identificar los modelos culturales existentes al interior de los niveles de sostenibilidad ambiental corporativa, es posible concluir que a pesar de que se manifiesta desacuerdo frente a las premisas del modelo de procesos internos en su cultura organizacional, revelando con ello que la maximización del beneficio económico y el cumplimiento de la regulación no es el objetivo principal que motiva la formulación e implementación de iniciativas de gestión ambiental, sus prioridades competitivas y las manifestaciones culturales que exhiben permiten concluir que manejan una orientación principal hacia la generación de beneficios económicos y garantizar condiciones de calidad y legalidad en el funcionamiento, que les permita continuar sus operaciones en condiciones de estabilidad y rentabilidad.

A su vez, esta situación se contrasta con el desacuerdo manifestado frente a la cultura de relaciones humanas, es decir que el desarrollo de capacidades y competencias en el personal y la mejora del ambiente laboral no es la prioridad en la selección y ejecución de estrategias de gestión ambiental, así como en los resultados esperados tras el desarrollo de dichas iniciativas.

En el mismo sentido, predomina una posición de desacuerdo frente a los modelos de objetivo racional y sistemas abiertos en la medida que la eficiencia en el uso de los recursos, reducción de costos y la innovación no es la prioridad en la selección y ejecución de estrategias de gestión ambiental, así como en los principales resultados que las metas trazadas contemplan, no obstante consideran que las estrategias de gestión ambiental son un medio para ser eficientes, lo cual refleja un grado de conciencia y la existencia de un supuesto básico que no se ha materializado en forma de valores ni comportamientos, así como la ausencia de una clara orientación por parte de los agentes encuestados con relación al modelo cultural que identifica sus acciones, decisiones, valores y suposiciones básicas.

Por su parte, al analizar los resultados correspondientes al tercer objetivo específico, fue posible concluir que las organizaciones objeto de estudio exhiben cumplimiento frente a los factores claves de éxito definidos con base a lo que Suyo (2014) y Alonso (2009), consideraron crítico para que las organizaciones hoteleras y turísticas obtuvieran éxito competitivo. En función de lo cual se concluye que las organizaciones manifiestan condiciones de productividad, el desarrollo y la importancia de la innovación en el desarrollo de los procesos y diseño de los servicios, así como su interés por garantizar la calidad del servicio y satisfacción de sus clientes incorporando aspectos de sostenibilidad ambiental y la construcción de condiciones de calidad con sus principales grupos de interés.

Finalmente, en respuesta a la pregunta que rigió el desarrollo del estudio, se concluye que existe una correlación moderada entre las variables cultura organizacional verde (COV) y competitividad en el contexto abordado, lo cual hace referencia a que ante la presencia de rasgos y manifestaciones de cultura organizacional verde, se generan de manera parcial variaciones parciales en la variable dependiente denominada competitividad, Así mismo la incidencia se sitúa en un nivel bajo, permitiendo en el marco del análisis señalar que las variaciones o el comportamiento registrado en la variable cultura organizacional verde al interior de las pequeñas y medianas empresas hoteleras, no determina o explica significativamente el desempeño de las competencias distintivas o factores claves para el éxito como la productividad.

## **5.2 Recomendaciones**

A partir de las conclusiones obtenidas, fue posible, identificar oportunidades de mejora para las PYME hoteleras, así como, nuevas necesidades que dan lugar al desarrollo de investigaciones que permitan complementar y contribuir a superar las falencias de manera efectiva y oportuna, evitando así que se constituyan en amenazas para la sostenibilidad corporativa, el éxito competitivo y el conjunto de servicios eco sistémicos y sociales que apoyan el desarrollo de las operaciones hoteleras. En este orden de ideas, se realizan a continuación las recomendaciones pertinentes.

Inicialmente, se recomienda a las PYME hoteleras, definir mecanismos que le permitan identificar, su orientación cultural a fin de comprender con total claridad el enfoque que rige la gestión de los aspectos ambientales al interior de su sistema y con base en ello desarrollar estrategias que afiancen aquellas conductas, competencias, valores y percepciones capaces de

tributar al desarrollo de la sostenibilidad, bajo la premisa de la generación de beneficios para todas los grupos de interés a través de ella, sin perder de vista, que como parte de la dinámica cultural coexistirán diferentes subculturas al interior de la organización con enfoques diferentes que ameritan la identificación de puntos de convergencia y la apropiación de sus beneficios para el desarrollo de iniciativas comunes.

Así mismo es importante que una vez identificada su orientación cultural, esta se haga extensiva a la organización a través de la filosofía organizacional, los valores corporativos y en los procedimientos de trabajo, fomentándose su aplicación a través de mecanismos de motivación laboral en términos económicos y no económicos, que premien el buen desempeño en la gestión ambiental desde su campo de acción.

Asimismo en lo relacionado con los factores clave de éxito, aunque la medición realizada arrojó un alto grado de conformidad con los aspectos seleccionados, es preciso potencializar los resultados a través de una orientación a la productividad, la innovación y la calidad que amplíe su visión utilitarista de la sostenibilidad ambiental por una perspectiva inclusiva convirtiéndola en el motor de desarrollo económico, social y ambiental de los entes económicos y su entorno de acción directa.

En función de lo señalado, se generan necesidades de investigación en torno al diagnóstico cultural orientado a la sostenibilidad ambiental, que deriven en estrategias de cohesión y de formación de los agentes productivos para la generación de ventajas competitivas sostenibles y capacidades distintivas a partir de la apropiación de creencias, valores y el desarrollo de cursos de acción orientado a la sostenibilidad ambiental.

## Referencias

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México D.F.: ITAM.
- Aktouf, O., & Chétien, M. (1995). Antropología de la comunicación y cultura empresarial: El caso Cascades. *Cuadernos de Administración*, 123-144.
- Alonso, V. (2009). Un modelo integral para evaluar la competitividad de destinos turísticos basado en la identificación e integración de Factores claves de éxito. Palmas, Gran Canarias: Universidad de las Palmas.
- Anzola, O. (2003). *Una mirada de la cultura corporativa*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación- Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Asociación Nacional De Comercio Exterior (ANALDEX). (2015). <http://www.analdex.org/>.  
Obtenido de <http://www.analdex.org/>: <http://www.analdex.org/index.php/aux-articulos/1089-Pymescolombia>
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management review*, 656-665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 99-120.



- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.
- Bolzan, C. (Noviembre de 2008). Sistemas de gestión ambiental y comportamiento proambiental de trabajadores fuera de la empresa: Aproximación de una muestra brasileña. Barcelona, España: Universidad de Barcelona.
- Brio, J., & Junquera, B. (2002). Gestión medioambiental en la PYME: Consideraciones para las políticas públicas. *Tribuna de economía* , 191-206.
- Caicedo, G., Ortiz, M., Venegas, A., & Carreño, N. (2010). Impacto económico de la adopción de prácticas manufactureras limpias en las PYMES. *Perfiles Libertadores*(06), 32-39.
- Calogirou, C., Stig Yding, S., Bjørn Larsen, P., & Alexopoulou, E. e. (2010). *SMEs and the environment in the European Union. Main report*. PLANET SA and Danish Technological Institute. European Commission, DG Enterprise and Industry.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2016). Base de Datos Hoteles . Barranquilla, Atlántico, Colombia.
- Camara de Comercio de Barranquilla. (mayo de 2016). Propuesta base de Datos .
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999, 2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999,2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la Competitividad de las empresas. *Escenarios*, 09(01), 20. Recuperado el 2015
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 131-152.

- Castaño, G. (28 de Mayo de 2014). 'Se vienen dando pasos importantes': Gonzalo Castaño Gil. *El tiempo*.
- CEPAL. (Septiembre. de 2006). <http://www.cepal.org>. Obtenido de <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentospresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>
- Chen, W. (1999). The manufacturing strategy and competitive priority of SMEs in Taiwan: A case survey. *Asia Pacific Journal of management.*, 331-349.
- Clark, M. (1995). Changes in Euro-American values needed for sustainability. *Journal of social Issues*, 63-82.
- Colby, M. (1991). Environmental management in development: The evolution of paradigms. *Ecological Economics*, 193-213.
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas (EUROCHAMBRES). (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las PYMES en la Unión Europea, América Latina y el Caribe. Propuestas de política del sector privado*. Santiago: Naciones Unidas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2013). *Perspectivas económicas de América Latina 2013*. OCDE/CEPAL.
- Congreso De Colombia. (02 de Agosto de 2004). Ley 905 . *Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Diario Oficial.
- Corral Verdugo, V., & Pinheiro, J. (2004). Aproximaciones al estudio de la conducta sustentable. *Medio ambiente y Comportamiento Humano*, 1-26.

- Cortes, O. (2011). Comportamiento proambiental y pensamiento económico en la construcción del desarrollo sostenible. *Cultura, educación y sociedad* , 43-56.
- Crane, A. (1995). Rhetoric and Reality in the Greening of Organisational Culture. *Greener Management International*, 49-62.
- De la Torre, E., & Navarro, R. (2008). *Metodología de la investigación bibliográfica, archivística y documental*. Texas.: Mc Graw Hill .
- Diario La República. (15 de Marzo de 2015). Desde ley para hoteleros, la inversión extranjera en el sector turístico crece a 95%. (C. Giraldo, Ed.) *La República*. Obtenido de [http://www.larepublica.co/desde-ley-para-hoteleros-la-inversi%C3%B3n-extranjera-en-el-sector-tur%C3%ADstico-crece-95\\_228826](http://www.larepublica.co/desde-ley-para-hoteleros-la-inversi%C3%B3n-extranjera-en-el-sector-tur%C3%ADstico-crece-95_228826)
- Diéguez, I., Gueimonde, A., Sinde, A., & Blanco, L. (2011). Análisis de los principales modelos explicativos de la competitividad de los destinos turísticos en el marco de la sostenibilidad. *Revista de cultura e turismo* , 101-124.
- Dodic, S., Vucurovic, D., Popov, S., Dodic, J., & Zavargo, Z. (2010). Concept of cleaner production in Vojvodina. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 1629-1634.
- Domínguez, L. (2003). *Necesidades de bienes y servicios ambientales en las micro y pequeñas empresas: El caso Mexicano*. Santiago de Chile : Naciones Unidas.
- Domínguez, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial* . Madrid : B - EUMED.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). Organizational Change for Corporate Sustainability. A Guide for Leaders and Change Agents of the Future.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond The Business for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 130-141.

- Echeverria, S., & del Val Nuñez, M. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Garay, L. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. En *Competitividad*. Bogotá : Departamento Nacional de Planeación + Colciencias + Consejería Económica y de Competitividad,.
- Garay, L., Carrigoza, J., & Brigard, C. (1998). *Sostenibilidad*. Santa Fé De Bogotá: Misión Rural.
- Garibaldi, A. W. (2009). Organizational culture and performance: Brazilian Case. *Management Research News*, 32, 99-119.
- Gomez, J. (2013). *Cultura organizacional para una gestión ambiental comprometida con la sustentabilidad: Una Aproximación Teórica*. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.
- Gonzalez, A. (2002). *La preocupación por la calidad del medio ambiente un modelo cognitivo sobre la conducta ecologica*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. . México: Mc Graw Hill Education.
- Herrera, L., Larran, J., & Martinez, D. (2013). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión. *Cuadernos de Gestión*, 39-65.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2003). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Mason- South Western.

- Howard, G. (2006). Inside the “Black Box” How Organizational Culture and Subcultures Inform Interpretations and Actions on Environmental Issues. *Organizational & Environment*, 46-73.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de Investigación. Comprensión holística de la metodología y la investigación*. Bogotá: Quiron.
- ICONTEC, Ministerio de Ambiente, V. y., & Colombia, U. E. (octubre de 2006). Norma Técnica Colombiana:5133. *Etiquetas Ambientales Tipo. Sello Ambiental colombiano*. Colombia.: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación [ICONTEC]. (30 de noviembre de 2011). Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 50001. *Sistemas de Gestión de la energía*. . Bogotá, Cundinamarca, Colombia: ICONTEC.
- Instituto de sostenibilidad turística (IStur). (Septiembre de 2011). <http://hotelessostenibles.com/>.  
Obtenido de <http://hotelessostenibles.com/>: <http://hotelessostenibles.com/que-es-un-hotel-sostenible/>
- Jabbour, J. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 98-105.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate Strategy*. Hertfordshire, Reino Unido : Prentice Hall.
- Kuhn, T. (2011). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de cultura Económica.
- Leal, G. (2008). *Debate sobre la sostenibilidad*. Bogotá, Cundinamarca , Colombia: Universidad Javeriana.

Leidecker, J., & Bruno, A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *17*, 23-32.

Great Britain Long Range Planning.

Linnenluecke, M., & Russell, S. &. (2010). Corporate Sustainability and organizational culture.

*Journal of world Business*, *45*, 357-366.

Lynch, R. (2003). *Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping The Terrain*. Thousand Oaks: Sage.

Meadows, D. H. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el*

*predicamento de la humanidad*. Fondo de Cultura Económica.

Medina, A., & Medellín, P. (2006). La Experiencia de adopción de la producción más limpia en

el sector de la fundición de México. *Innovar*, *175*.

Mendez, C. (2011). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis*

*en Ciencias Empresariales*. . México.: Limusa.

Mendez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis*

*en Ciencias Empresariales*. México : Limusa.

Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis*

*en ciencias empresariales* . México D.F. : Limusa .

Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis*

*en ciencias empresariales*. (4ta ed.). México: Limusa.

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2010). Recuperado el 2015

Miranda, L. (2013). Cultura ambiental: Un estudio desde las dimensiones de valor, creencia,

actitudes y comportamientos ambientales. *Producción más limpia* , 94-105.

Miranda, L. (2013). Cultura ambiental: Un estudio desde las dimensiones de valor, creencias,

actitudes y comportamientos ambientales. *Producción+limpia*, 94-105.

- Molina, J., Claver, J., & Tarí, J. (2011). *Gestión de la calidad y gestión medioambiental*. Alicante : Ediciones Piramide.
- Muster, V., & Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for green HRM. *German Journal of Human Resource Management*, 140-156.
- OECD; European Commission; Grupo Tragsa & Eurostat. (2005). Manual de Oslo.
- Ortiz, F., & Camargo, I. (2010). Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible. *Revista de turismo y patrimonio Cultural*, 125-138.
- Ouchi, W., & Wilkins, A. (1983). Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly* , 468-481.
- Parker, C., Redmond, J., & Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. Small and Medium Enterprise Research Centre Papers,. *Environment and planning C: Government and Policy*, 279-301.
- Parker, C., Redmond, J., & Simpson, M. (2009). A review of interventions to encourage SMEs to make environmental. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 279-301.
- Pato, C., Ros, M., & Tamayo, A. (2005). Creencias y Comportamiento Ecológico: un estudio empírico con estudiantes brasileño. *Medio ambiente y comportamiento humano.*, 5-22.
- Pelekais, C., Finol, M., Neuman, N., Carrasquero, E., García, J., & Leal, M. (2012). *El ABC de la investigación. Un encuentro con la ciencia* . Maracaibo: Astro Data S.A.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Porras, N. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la psicología. Fundación Universitaria Los Libertadores .

- Porter, M. (1990). ¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones? *Harvard-Deusto Business Review*, 3-26.
- Porter, M. (1990). La Ventaja competitiva de las Naciones. *Harvard Business Review*, 69-65.  
Recuperado el 2015
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires : Vergara Editor S.A.
- Porter, M. (Diciembre de 1997). ¿Qué es la estrategia? *10*, 35-52. Revista INCAE.
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). (2000).  
<http://www.grida.no/>. Obtenido de <http://www.grida.no/geo2000/ov-es.pdf>
- Programa De Las Naciones Unidas Para El Medio Ambiente (PNUMA). (2003).
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (1999). <http://www.pnuma.org/>.  
Obtenido de <http://www.pnuma.org/eficienciarecursos/documentos/pmlcp03b.pdf>
- Programa De Las Naciones Unidas Para el Medio Ambiente. (diciembre de 2003).
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación .
- Rockart, J., & Bullen, C. (Junio de 1981). A primer on Critical Success factors. Estados Unidos: Massachusetts Institute of Tecnology.
- Ronald, D. (1961). Management information crisis. *39*, 111-121. Harvard Business Review.
- Sachs, I. (1998). The logic of development. *International Social Science Journal*, 361-365.
- Sanchez, V., & Sejenovic, H. (1978). Ecodesarrollo: Una estrategia para el desarrollo social y económico compatible con la conservación ambiental. . *Revista Interamericana de Planificación.*, 47-48.
- Sancho, A., & Buhalis, D. (1998). *Introduccióen al turismo*. Madrid: Organizaciòn Mundial del Turismo.



- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (Third edition ed.). United states of America.: Jossey Bass.
- Schwartz, S., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal Psychological structur of human values. *Journal of personality and social psychology* , 550-562.
- Severo, E., Ferro, J., Henri, E., & Hermann, C. (2015). Cleaner production, environmental sustainability and organizational performance: an emprical study in the Brazilian Metal-Mechanic industry. *Journal of Cleaner Production*, 118-125.  
doi:10.1016/j.sbspro.2015.03.227
- Siliceo, A., Casares, D., & Gonzalez, J. (1999). *Liderazgo, Valores Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva*. México: Mc Graw Hill.
- Sinclair, M., & Sinclair, C. (2009). Improving Hotel Efficiency Through Integration of Service and Project Management Cultures. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 344-360.
- Stern, P., Dietz, T., & Kalof, L. (1993). Value orientations, gender, and environmental concern. *Environment and behavior*, 322-348.
- Suñol, S. (Junio de 2006). Aspectos Teóricos de la Competitividad. *Ciencia y Socieda*, 02, 179-198.
- Suyo, G. (2014). Tesis Doctoral. *Factores de éxito de las empresas Gallegas del sector Hotelero. Especial consideración en el ambito de operaciones*. Santiago de Compostela, España: Universidad de Santiago de Compostela .
- Thompson, A., & Peteraf, M. (2012). *Administración estratégica*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2002). *Administración estratégica* . México: Mc Graw Hill.

- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Torres, C., & Idrovo, S. (2013). Responsabilidad Social Empresarial en el Sector Hotelero Colombiano. *Portafolio*.
- Tukamushaba, E., Musinguzi, D., Katongole, C., & Xiao, H. (2012). Modeling service quality improvement priorities in selected Hotels for efficient service Delivery. *International Journal of Tourism Sciences*, 21-43.
- Van Hoof, B. (2005). *Políticas e instrumentos para mejorar la gestión ambiental de las PYME en Colombia y promover su oferta en materia de bienes y servicios ambientales*. Naciones Unidas.
- Van Hoof, B. (2007). <http://www.cepal.org/>. Obtenido de [http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/van\\_hoof\\_gestion\\_ambiental.pdf](http://www.cepal.org/dmaah/noticias/paginas/8/28248/van_hoof_gestion_ambiental.pdf)
- Varsavsky, A., & Fernández, D. (Octubre de 2002). [www.aidis.org.br](http://www.aidis.org.br). *Prevención de la contaminación, producción más limpia y ecoeficiencia. Desde la remediación hacia la prevención*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el junio de 2015, de [www.aidis.org.br/.../PREVENCION%20DE%20LA%20CONTAMINACI...](http://www.aidis.org.br/.../PREVENCION%20DE%20LA%20CONTAMINACI...)
- Varsavsky, A., & Fernández, D. (2005). [www.aidis.org.br](http://www.aidis.org.br). Recuperado el junio de 2015, de [www.aidis.org.br/.../PREVENCION%20DE%20LA%20CONTAMINACI...](http://www.aidis.org.br/.../PREVENCION%20DE%20LA%20CONTAMINACI...)
- Vecino, J. (Enero de 2012). Competencias Ambientales Empresariales: Definición, Caracterización Y Aplicación. *Tesis de Maestría*. Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana .
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas* . Buenos Aires : Editorial de las Ciencias .

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: Epistemología y técnicas* . Buenos Aires : Editorial de las Ciencias .

World commission on Environment and Development [WECD]. (1987). *Our Common Future* . Oxford University Press.

## Anexos

### Anexo A. Formato de cuestionario

Apreciado Señor (a)

En el desarrollo de los estudios de maestría en Administración de la Universidad de la Costa (CUC) ubicada en Barranquilla-Colombia, se está realizando una investigación titulada: *Cultura Organizacional verde y competitividad en las PYME hoteleras de Barranquilla- Atlántico*, que tiene como objetivo general analizar la incidencia de la cultura organizacional verde en la competitividad de las PYME del sector hotelero de Barranquilla-Atlántico.

Con el fin de dar cumplimiento al objetivo trazado, es de vital importancia su participación a través del diligenciamiento del presente instrumento, el cual se encuentra estructurado en tres partes, la primera correspondiente a información general de la empresa y la persona encuestada, la segunda y tercera relacionada con las variables de estudio: Cultura Organizacional Verde y Competitividad.

Cabe resaltar que los resultados obtenidos a través de esta intervención solo serán utilizados para los fines científicos propuestos en el marco de la investigación los cuales fueron expresados anteriormente y serán procesados de manera generalizada y anónima. La información que usted nos proporcione es de gran importancia razón por la cual se agradece la mayor objetividad.

Estaré atenta ante cualquier duda con respecto a la investigación y a su disposición para socializar los resultados que de ella se deriven con el ánimo de poder realizar un aporte en materia de competitividad y sostenibilidad a la organización que usted representa.

Agradeciendo de antemano toda su colaboración.



Martha Alexandra García Samper  
**Administrador de Empresas de la Universidad de la Costa CUC.**  
**Docente Tiempo Completo Vinculado**  
**Investigador Activo del Grupo GRIAS.**  
Cel. (035) 301 240 58 28  
Correo Electrónico: [mgarcia20@cuc.edu.co](mailto:mgarcia20@cuc.edu.co)

**PARTE I: INFORMACION BÁSICA DEL ENCUESTADO.**

<p>1. Cargo que desempeña dentro de la organización:</p> <p>1. Gerente general ____ 2. Jefe de área ____ 3. Otro ____ ¿Cuál? _____</p>
--

**DATOS GENERALES DEL HOTEL.**

<p>1. Nombre _____</p>
<p>2. Gremios a los cuales está afiliado:</p> <p>1. COTELCO ____ 2. ANATO ____ 3. Otros ____ ¿Cuál? _____ 4. Ninguno ____</p>
<p>3. El hotel desarrolla su operación:</p> <p>1. Independiente ____ 2. Sin Franquicia ____ 3. Con Franquicia ____ 4. Grupo empresarial ____</p> <p>5. Otro ____ ¿Cuál? _____</p>

**CARACTERÍSTICAS DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA.**

<p>1. Número de habitaciones disponibles en el hotel.</p> <p>1. 1 a 50 háb ____ 2. 51 a 100 háb ____ 3. 101 a 150 háb ____ 4. 151 a 200 háb ____ 5. Más de 201 háb. ____</p>
--

**NORMATIVIDAD, REGULACIÓN Y ACUERDOS VOLUNTARIOS.**

<p>1. Indique bajo que normas nacionales e internacionales se rige su gestión.</p> <p>1. ISO 14:001 ____ 2. NTC 5133: Sello Ambiental Colombiano ____ 3. NTS 002: Requisitos de Sostenibilidad. ____ 4. Otro ____ ¿Cuál? _____</p> <p>2. El hotel posee Registro Nacional de turismo en estado ACTIVO:</p> <p>1. SI ____ 2. NO ____</p>
---

**PARTE II: CULTURA ORGANIZACIONAL VERDE.**

A continuación, usted encontrará un conjunto de afirmaciones con seis opciones de respuesta que medirán su grado de conformidad con relación a una serie de aspectos *6 Total acuerdo (TA)*, *5 Moderado acuerdo (MA)*, *4 Acuerdo (A)*, *3 Moderado desacuerdo (MD)*, *2 Desacuerdo (D)* y *1 Total desacuerdo (TD)*. Se solicita su valoración, seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	AFIRMACIONES	TA	MA	A	MD	D	TD
1	Se ha definido un cargo orientado a gestionar el aspecto ambiental en la organización.	6	5	4	3	2	1
2	En los procesos de formación (capacitaciones, cursos), se incluyen temáticas orientadas a desarrollar competencias ambientales en los empleados.	6	5	4	3	2	1
3	La aplicación de buenas prácticas ambientales es uno de los criterios tenidos en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los empleados.	6	5	4	3	2	1
4	Los informes de gestión incluyen información sobre el desempeño ambiental de la empresa.	6	5	4	3	2	1
5	La organización difunde ante sus principales públicos los valores que orientan su gestión del medio ambiente.	6	5	4	3	2	1
6	Los recursos tecnológicos (equipos, instalaciones eléctricas, sanitarias) disponibles contribuyen al uso eficiente de los recursos naturales durante el desarrollo de los procesos.	6	5	4	3	2	1
7	La organización destina parte de su presupuesto en realizar mejoras a la planta física que permitan hacer un mejor uso de los recursos.	6	5	4	3	2	1
8	La organización ha planeado la ejecución de adecuaciones de planta física en los próximos cinco años que faciliten el ahorro de los recursos naturales.	6	5	4	3	2	1
9	Las iniciativas de gestión ambiental son percibidas como un gasto necesario para el cumplimiento de normas de sostenibilidad ambiental.	6	5	4	3	2	1
10	Las estrategias de gestión ambiental son consideradas como una inversión que genera rendimientos económicos.	6	5	4	3	2	1
11	La forma más adecuada de administrar los aspectos ambientales es controlar los problemas de contaminación generados.	6	5	4	3	2	1
12	Se considera poco factible la aplicación de iniciativas ambientales que no generen beneficios económicos en el corto plazo.	6	5	4	3	2	1
13	Las iniciativas de gestión ambiental preventiva son comprendidas como la forma más adecuada de administrar los aspectos ambientales.	6	5	4	3	2	1
14	La administración del medio ambiente es vista como la base para el desarrollo económico futuro de la empresa.	6	5	4	3	2	1
15	La administración de los aspectos ambientales se entiende como una responsabilidad derivada de su relación con el entorno.	6	5	4	3	2	1
16	La gestión ambiental se ha convertido en una obligación para la empresa.	6	5	4	3	2	1
17	La organización se encuentra motivada a emprender iniciativas de gestión ambiental en el desarrollo de las operaciones.	6	5	4	3	2	1
18	Las acciones de gestión ambiental implementadas se caracterizan por ser innovadoras.	6	5	4	3	2	1
19	Las acciones de gestión ambiental que se ejecutan en la organización permanecen estables en el tiempo.	6	5	4	3	2	1

En el presente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuesta (6 Siempre, 5 con mucha frecuencia, 4 ocasionalmente, 3 rara vez, 2 muy rara vez, 1 nunca), se solicita su valoración, seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	AFIRMACIONES	S	M F	O	RV	M R	N
20	La contribución de los empleados a los programas de gestión ambiental es reconocida mediante recompensas.	6	5	4	3	2	1

No.	AFIRMACIONES	S	M F	O	RV	M R	N
21	Se realiza algún tipo de evento en el cual se premien públicamente a los empleados por los logros obtenidos en las metas de gestión ambiental.	6	5	4	3	2	1
22	Se definen metas con relación a la gestión ambiental en el hotel.	6	5	4	3	2	1
23	El cumplimiento de las metas de gestión ambiental es monitoreado continuamente.						
24	Se definen acciones para gestionar los aspectos ambientales en el hotel <i>Si se realiza con una frecuencia alta (6,5,4), continuar con ítem 25, de lo contrario continuar con ítem 33.</i>	6	5	4	3	2	1
25	El conjunto de acciones propuestas se mejoran de acuerdo a los resultados obtenidos.	6	5	4	3	2	1

26. A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones que indagan sobre la incorporación de políticas para el uso eficiente del agua en los servicios hoteleros, se solicita valorar el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD), seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PROCESOS	TA	MA	A	MD	D	TD
26.1.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en el diseño del proceso de servicio al cliente.	6	5	4	3	2	1
26.2.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en el diseño del proceso de alojamiento.	6	5	4	3	2	1
26.3.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en el diseño de los procesos gastronómicos.	6	5	4	3	2	1
26.4.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en el diseño de los procesos de gestión de calidad	6	5	4	3	2	1
26.5.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente del agua en el diseño de los procesos administrativos.	6	5	4	3	2	1

27. A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones que indagan sobre la incorporación de políticas para el uso eficiente de la energía en los servicios hoteleros, se solicita valorar el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD), seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PROCESOS	TA	MA	A	MD	D	TD
27.1.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en el diseño del proceso de servicio al cliente.	6	5	4	3	2	1

No.	PROCESOS	TA	MA	A	MD	D	TD
27.2.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en el diseño del proceso de alojamiento.	6	5	4	3	2	1
27.3.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en el diseño de los procesos gastronómicos.	6	5	4	3	2	1
27.4.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en el diseño de los procesos de gestión de calidad.	6	5	4	3	2	1
27.5.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de la energía en el diseño de los procesos administrativos.	6	5	4	3	2	1

28. A continuación usted encontrara una serie de afirmaciones que indagan sobre la incorporación de políticas para el uso eficiente de insumos en los servicios hoteleros, se solicita valorar el grado de conformidad (6 *Total acuerdo (TA)*, 5 *Moderado acuerdo (MA)*, 4 *Acuerdo (A)*, 3 *Moderado desacuerdo (MD)*, 2 *Desacuerdo (D)* y 1 *Total desacuerdo (TD)*), seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PROCESOS	TA	MA	A	MD	D	TD
28.1.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en el diseño del proceso de servicio al cliente.	6	5	4	3	2	1
28.2.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en el diseño del proceso de alojamiento.	6	5	4	3	2	1
28.3.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en el diseño de los procesos gastronómicos.	6	5	4	3	2	1
28.4.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en el diseño de los procesos de gestión de calidad.	6	5	4	3	2	1
28.5.	Se han incorporado políticas para el uso eficiente de los insumos en el diseño de los procesos administrativos.	6	5	4	3	2	1

29. A continuación usted encontrara una serie de afirmaciones que indagan sobre la incorporación de mecanismos para la gestión eficiente de los residuos (*reciclaje, reutilización*), en los servicios hoteleros, se solicita seleccionar con una (X) en la escala de conformidad (6 *Total acuerdo (TA)*, 5 *Moderado acuerdo (MA)*, 4 *Acuerdo (A)*, 3 *Moderado desacuerdo (MD)*, 2 *Desacuerdo (D)* y 1 *Total desacuerdo (TD)*), aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.



No.	PROCESOS	TA	MA	A	MD	D	TD
29.1.	Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en el diseño del proceso de servicio al cliente.	6	5	4	3	2	1
29.2.	Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en el diseño del proceso de alojamiento.	6	5	4	3	2	1
29.3.	Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en el diseño de los procesos gastronómicos.	6	5	4	3	2	1
29.4.	Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en el diseño de los procesos de gestión de calidad.	6	5	4	3	2	1
29.5.	Se han incorporado mecanismos para la gestión eficiente de los residuos en el diseño de los procesos administrativos.	6	5	4	3	2	1

30. A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones que indagan sobre la incorporación de requisitos legales de sostenibilidad en el diseño de los servicios hoteleros, se solicita seleccionar con una (X) en la escala de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD), aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	PROCESOS	TA	MA	A	MD	D	TD
30.1.	Se han incorporado requisitos legales de sostenibilidad en el diseño del proceso de servicio al cliente.	6	5	4	3	2	1
30.2.	Se han incorporado requisitos legales de sostenibilidad en el diseño del proceso de alojamiento.	6	5	4	3	2	1
30.3.	Se han incorporado requisitos legales de sostenibilidad en el diseño de los procesos gastronómicos.	6	5	4	3	2	1
30.4.	Se han incorporado requisitos legales de sostenibilidad en el diseño de los procesos de gestión de calidad.	6	5	4	3	2	1
30.5.	Se han incorporado requisitos legales de sostenibilidad en el diseño de los procesos administrativos.	6	5	4	3	2	1

31. A continuación usted encontrará una serie de afirmaciones, se solicita valorar el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD), seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
31.1.	La responsabilidad frente a la administración del medio ambiente se expresa en sus declaraciones de Misión.	6	5	4	3	2	1
31.2.	La responsabilidad frente a la administración del medio ambiente se expresa en sus declaraciones de Visión	6	5	4	3	2	1
31.3.	La responsabilidad frente a la administración del medio ambiente se expresa en sus valores corporativos.	6	5	4	3	2	1
31.4.	La responsabilidad frente a la administración del medio ambiente se expresa en sus declaraciones políticas.	6	5	4	3	2	1
31.5.	La responsabilidad frente a la administración del medio ambiente se expresa en sus reglas/Normas	6	5	4	3	2	1

32. El área encargada de atender el aspecto ambiental en la organización es:

- a. La Gerencia
- b. El Departamento de Talento Humano
- c. El Departamento de Operaciones
- d. El Departamento de Mantenimiento
- e. El Departamento de Calidad
- f. Ninguna de las Anteriores

33. Se solicita valorar el grado de conformidad, (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), con respecto a los medios que se utilizan en el hotel para dar a conocer la posición frente a la gestión ambiental. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización,

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
33.1	La posición que asume el hotel frente a la gestión ambiental se da a conocer a través de historias.	6	5	4	3	2	1
33.2.	La posición que asume el hotel frente a la gestión ambiental se da a conocer a través de las prácticas cotidianas	6	5	4	3	2	1
33.3.	La posición que asume el hotel frente a la gestión ambiental se da a conocer a través de reuniones de trabajo	6	5	4	3	2	1

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
33.4.	La posición que asume el hotel frente a la gestión ambiental se da a conocer a través de personajes representativos	6	5	4	3	2	1
33.5.	La posición que asume el hotel frente a la gestión ambiental se da a conocer a través de rumores	6	5	4	3	2	1

34. Se solicita valorar, el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), frente a los diferentes propósitos que orientan las acciones de gestión ambiental en el hotel. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
34.1	Las acciones definidas en materia ambiental se orientan principalmente a la prevención de los impactos ambientales negativos	6	5	4	3	2	1
34.2.	Las acciones definidas en materia ambiental se orientan principalmente a mejorar el desempeño ambiental en el mediano y largo plazo.	6	5	4	3	2	1
34.3.	Las acciones definidas en materia ambiental se orientan principalmente a mejorar el desempeño ambiental en el corto plazo	6	5	4	3	2	1
34.4.	Las acciones definidas en materia ambiental se orientan principalmente a controlar los problemas de contaminación	6	5	4	3	2	1
34.5.	Las acciones definidas en materia ambiental se orientan principalmente a cumplir la regulación.	6	5	4	3	2	1

35. A continuación usted encontrará una lista de opciones referidas a los logros, que el desarrollo de iniciativas de gestión ambiental permiten alcanzar, se solicita valorar el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado. . desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), con relación a los mismos. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
35.1	Las iniciativas de gestión ambiental son consideradas como un medio para ser más eficientes.	6	5	4	3	2	1
35.2.	Las iniciativas de gestión ambiental son consideradas como un medio para innovar en la prestación de los servicios	6	5	4	3	2	1

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
35.3.	Las iniciativas de gestión ambiental son consideradas como un medio para aumentar las ganancias	6	5	4	3	2	1
35.4.	Las iniciativas de gestión ambiental son consideradas como un medio para desarrollar competencias en el personal.	6	5	4	3	2	1
35.5.	Las iniciativas de gestión ambiental son consideradas como un medio para reducir el impacto ambiental Negativo.	6	5	4	3	2	1

36. Se solicita valorar, el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), con respecto a las diferentes percepciones frente a la normatividad en gestión ambiental Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
36.1	La normatividad en gestión ambiental se percibe como un obstáculo para el desarrollo económico de la empresa.	6	5	4	3	2	1
36.2.	La normatividad en gestión ambiental se percibe como una oportunidad para diferenciarse en el mercado.	6	5	4	3	2	1
36.3.	La normatividad en gestión ambiental se percibe como una carga económica insostenible.	6	5	4	3	2	1
36.4.	La normatividad en gestión ambiental se percibe como un gasto necesario	6	5	4	3	2	1
36.5.	La normatividad en gestión ambiental se percibe como una oportunidad para mejorar sus servicios.	6	5	4	3	2	1

37. A continuación usted encontrara una lista de opciones con los principales resultados contemplados en la definición de metas de gestión ambiental, se solicita valorar el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado. desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), con relación a las mismas. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
37.1	Las metas trazadas en materia de gestión ambiental contemplan como principal resultado mejorar el desempeño competitivo.	6	5	4	3	2	1
37.2.	Las metas trazadas en materia de gestión ambiental contemplan como principal	6	5	4	3	2	1

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
	resultado mejorar el desempeño económico y ambiental						
37.3.	Las metas trazadas en materia de gestión ambiental contemplan como principal resultado mejorar el desempeño ambiental	6	5	4	3	2	1
37.4.	Las metas trazadas en materia de gestión ambiental contemplan como principal resultado mejorar el desempeño económico	6	5	4	3	2	1
37.5.	Las metas trazadas en materia de gestión ambiental contemplan como principal resultado el cumplimiento de la regulación	6	5	4	3	2	1

38. A continuación usted encontrara una lista con algunos de los medios utilizados para comunicar las acciones de gestión ambiental, se solicita valorar el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado. desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), con relación a la utilización de los mismos. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
38.1	Las acciones de gestión ambiental se comunican principalmente a través de Página Web	6	5	4	3	2	1
38.2.	Las acciones de gestión ambiental se comunican principalmente a través de revistas	6	5	4	3	2	1
38.3.	Las acciones de gestión ambiental se comunican principalmente a través de publicidad interna.	6	5	4	3	2	1
38.4.	Las acciones de gestión ambiental se comunican principalmente a través de folletos	6	5	4	3	2	1
38.5.	Las acciones de gestión ambiental se comunican principalmente a través de correo Electrónico	6	5	4	3	2	1

39. A continuación usted encontrara algunos fuentes de información que las organizaciones pueden tener en cuenta para la toma de decisiones, se solicita valorar el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado. desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), con relación a la utilización de los mismos. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
39.1	La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones Información económica y financiera	6	5	4	3	2	1
39.2.	La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones información de las variables ambientales.	6	5	4	3	2	1
39.3.	La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones información legal.	6	5	4	3	2	1
39.4.	La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones información del impacto en las personas y comunidad.	6	5	4	3	2	1
39.5.	La organización tiene en cuenta para la toma de decisiones información de los aspectos sociales, ambientales y económicos	6	5	4	3	2	1

40. A continuación usted encontrara una lista de acciones, se solicita valorar el grado de predominancia (6 Muy alto (MA), 5 Medianamente alto (MA), 4 Alto (A), 3 Medianamente bajo (MB), 2 Bajo (B) y 1 Muy bajo (MB)), durante el desarrollo de la gestión ambiental en el hotel. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	Muy Alto	Med Alto	Alto	Med Bajo	Bajo	Muy bajo
40.1	Durante la ejecución de las estrategias de gestión ambiental predominan acciones orientadas a la Eficiencia en el uso de los recursos/ Reducción de costos	6	5	4	3	2	1
40.2.	Durante la ejecución de las estrategias de gestión ambiental predominan acciones orientadas a formar al trabajador/Mejorar el ambiente laboral	6	5	4	3	2	1
40.3.	Durante la ejecución de las estrategias de gestión ambiental predominan acciones orientadas a Aumentar las ganancias/Reducir costos.	6	5	4	3	2	1
40.4.	Durante la ejecución de las estrategias de gestión ambiental predominan acciones orientadas a Innovar en la prestación de los servicios/Reducir el impacto ambiental negativo	6	5	4	3	2	1
40.5.	Durante la ejecución de las estrategias de gestión ambiental predominan acciones orientadas al cumplimiento de la legislación.	6	5	4	3	2	1

41. A continuación usted encontrara una lista de iniciativas, se solicita valorar el grado de prioridad con el cual se eligen para el desarrollo de la gestión ambiental en el hotel (6 Muy alto (MA), 5 Medianamente alto (Ma), 4 Alto (A), 3 Medianamente bajo (Mb), 2 Bajo (B) y 1 Muy bajo (MB)), Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	Ma	A	MD	D	TD
41.1	Al momento de elegir iniciativas de gestión ambiental se prioriza La Eficiencia en el uso de los recursos- Reducción de costos	6	5	4	3	2	1
41.2.	Al momento de elegir iniciativas de gestión ambiental se prioriza la formación del trabajador/Mejoramiento del ambiente laboral.	6	5	4	3	2	1
41.3.	Al momento de elegir iniciativas de gestión ambiental se prioriza el aumento de las ganancias/ Reducción de costos	6	5	4	3	2	1
41.4.	Al momento de elegir iniciativas de gestión ambiental se prioriza la innovación en la prestación de los servicios- Reducir el impacto ambiental negativo	6	5	4	3	2	1
41.5.	Al momento de elegir iniciativas de gestión ambiental se prioriza el cumplimiento de la legislación.	6	5	4	3	2	1

42. Se solicita valorar, el grado de conformidad (6 Total acuerdo (TA), 5 Moderado acuerdo (MA), 4 Acuerdo (A), 3 Moderado desacuerdo (MD), 2 Desacuerdo (D) y 1 Total desacuerdo (TD)), con respecto a la inclusión de los siguientes aspectos en la declaración de principios/valores corporativos. Seleccione con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	ITEM	TA	MA	A	MD	D	TD
42.1	El hotel declara como parte de sus principios/ valores corporativos el respeto por el medio ambiente.	6	5	4	3	2	1
42.2.	El hotel declara como parte de sus principios/ valores corporativos la prevención de la contaminación	6	5	4	3	2	1
42.3.	El hotel declara como parte de sus principios/ valores corporativos el uso eficiente de los recursos naturales.	6	5	4	3	2	1
42.4.	El hotel declara como parte de sus principios/ valores corporativos la reducción de los residuos	6	5	4	3	2	1
42.5.	El hotel declara como parte de sus principios/ valores corporativos la reducción de los impactos ambientales Negativos.	6	5	4	3	2	1

PARTE III: COMPETITIVIDAD - FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO COMPETITIVO.

A continuación, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuesta que medirán su grado de conformidad con relación a una serie de aspectos (6 *Muy alto*, 5 *Medianamente Alto*, 4 *Alto* 3 *Medianamente bajo*, 2 *Bajo*, 1 *Muy bajo*). Se solicita su valoración, seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.

No.	AFIRMACIONES	Muy Alto	Med Alto	Alto	Med Bajo	Bajo	Muy bajo
43	El grado de eficiencia en el uso de los recursos físicos (insumos), durante el desarrollo de los procesos de prestación de servicio.	6	5	4	3	2	1
44	La eficiencia de las personas en el desarrollo de los procesos de prestación de servicio.	6	5	4	3	2	1
45	El grado de eficiencia en el uso de los recursos financieros, durante el desarrollo de los procesos de prestación de servicio.	6	5	4	3	2	1
46	El grado en el cual las condiciones de infraestructura física son adecuadas para el desarrollo de las labores.	6	5	4	3	2	1
47	El grado de capacitación/entrenamiento otorgado a los miembros de la organización para desarrollar sus labores con eficiencia.	6	5	4	3	2	1
48	El Compromiso demostrado por los miembros de la organización frente al cumplimiento de las metas establecidas.	6	5	4	3	2	1
49	Búsqueda del mejoramiento continuo de los servicios en la organización.	6	5	4	3	2	1
50	Esfuerzo por adaptar las técnicas y métodos de producción y prestación de servicios a las exigencias del mercado.	6	5	4	3	2	1
51	Las tarifas de los servicios hoteleros son:	6	5	4	3	2	1
52	La reducción de los costos asociados al desarrollo de las operaciones es:	6	5	4	3	2	1
53	La conformidad de los servicios prestados.	6	5	4	3	2	1
54	La productividad total de los factores (Costos/Habitaciones ocupadas)	6	5	4	3	2	1
55	El compromiso del hotel con los principios de gestión de la calidad y sostenibilidad ambiental	6	5	4	3	2	1
56	La satisfacción del cliente con relación a los servicios prestados	6	5	4	3	2	1

57. En el hotel las iniciativas de innovación están enfocadas hacia:

- A. Servicios
- B. Procesos
- C. Método Organizativos
- D. Nuevas Tecnologías
- E. Todas las anteriores
- F. No se aplica

En el siguiente bloque de preguntas, usted encontrará una serie de afirmaciones con seis opciones de respuesta (6 *Siempre*, 5 *Con mucha frecuencia*, 4 *Ocasionalmente* 3 *Rara vez*, 2 *Muy rara vez*, 1 *Nunca*). Se solicita su valoración, seleccionando con una (X) aquella alternativa que considere representa de manera más acertada la realidad de la organización.



No.	AFIRMACIONES	S	MF	O	R V	M R	N
58.	El hotel innova a través de la incorporación de nuevos servicios en su oferta.	6	5	4	3	2	1
59.	El hotel aplica mejoras al servicio con base en las sugerencias de sus clientes.	6	5	4	3	2	1
60.	Introduce nuevos procesos operativos que respondan a las necesidades actuales de sus grupos de interés.	6	5	4	3	2	1
61.	Introduce cambios en los procesos operativos para garantizar la efectividad de las operaciones	6	5	4	3	2	1
62.	En el hotel se plantean nuevos métodos para desarrollar el trabajo.	6	5	4	3	2	1
63.	La organización introduce buenas prácticas en los procedimientos de trabajo que contribuyen a la eficiencia.	6	5	4	3	2	1
64.	El hotel rediseña sus ambientes de trabajo para mejorar el desempeño en la prestación del servicio.	6	5	4	3	2	1
65.	Lidera iniciativas de mejoramiento del servicio en su mercado antes de que el entorno se lo exija.	6	5	4	3	2	1
66.	Innova de manera reactiva en respuesta a un problema particular.	6	5	4	3	2	1
67.	En el hotel se aplican estrategias para el aseguramiento de la calidad en la prestación de los servicios	6	5	4	3	2	1
68.	El hotel hace partícipes a sus grupos de interés en la construcción de condiciones de calidad y sostenibilidad ambiental.	6	5	4	3	2	1

¡Muchas gracias por su valiosa colaboración ;