



Cita bibliográfica: Ibarra-Michel, J. P., Velarde-Valdez, M., Olmos-Martínez, E. y Santillan-Nuñez, M. A. (2019). Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán. *Investigaciones Turísticas* (17), pp. 71-102. <http://dx.doi.org/10.14198/INTURI2019.17.04>

Evaluación de la cultura organizacional en empresas hoteleras sostenibles de Mazatlán

Organizational culture assessment of sustainable hotel companies in Mazatlán; four case studies

Juan Pedro Ibarra-Michel , Universidad Autónoma de Occidente, México.
pedroibarra2408@hotmail.com

Mónica Velarde-Valdez, Universidad Autónoma de Occidente, México.
mvelardemx@yahoo.com

Elizabeth Olmos-Martínez, Universidad Autónoma de Occidente, México.
eolmosm.udo@gmail.com

María Aída Santillan-Nuñez, Universidad Autónoma de Occidente, México.
aidasantillan@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación presenta los resultados de cuatro estudios de caso en empresas hoteleras ubicadas en Mazatlán, México y que se orientan hacia la sostenibilidad como forma de administrarse y hacer negocios. El objetivo fue realizar una evaluación de la cultura organizacional de estas empresas que pretenden ser identificadas como sostenibles. El estudio se realiza con la premisa de darle continuación a trabajos anteriores sobre el tema ya realizados, que utilizaron el *Organization Culture Assesment Instrument (OCAI)*¹ para la evaluación de la cultura, con la diferencia de que aquí se utilizaron además instrumentos de corte cualitativo como la entrevista y la observación no participante. Los resultados muestran una orientación, en todos los casos de estudio, hacia una cultura organizacional de tipo clan lo cual difiere en cuanto a los que obtuvieron los autores mencionados, por lo que se infiere que el contexto geográfico, cultural e histórico juega un papel determinante en cuanto a la forma en que se puede alcanzar la sostenibilidad en una empresa.

Palabras clave: Cultura organizacional, Hotelería, Sostenibilidad.

1. Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (Cameron y Quinn, 2006).

ABSTRACT

This paper presents the results of four case studies of hotel companies located in Mazatlan, Mexico whose form of management and doing business is oriented towards sustainability. The objective was to carry out an evaluation of the organizational culture of these companies that seek to be identified as sustainable. The study is carried out with the premise of giving continuity to previous research on the subject already conducted using the Organization Culture Assessment Instrument (OCAI) for the evaluation of culture, with the difference that qualitative tools such as interview and non-participant observation have been used. In every case study the results show an orientation towards a clan-like organizational culture, which differs in terms of those obtained by the authors mentioned. Therefore, it may be inferred that the geographical, cultural and historical context plays a decisive role in terms of the way in which sustainability can be achieved in a company.

Keywords: Organizational culture, Hotels, Sustainability

I. INTRODUCCIÓN

Los criterios de sostenibilidad y los esfuerzos por adoptar sus “buenas prácticas” han tenido un impacto importante en todo tipo de industrias, especialmente sobre el turismo y la forma en que se planifican y formulan las estrategias para alcanzar el objetivo de ser empresas responsables ambientalmente. Hoy es comúnmente aceptado que la responsabilidad social y la actitud hacia la sostenibilidad son factores de gran importancia para las empresas pues determinarán en gran medida su competitividad y aceptación en el mercado (Porter & Derry, 2012; Skordoulis, Galatsidas, & Arabatzis, 2017). Este es el resultado de una mayor concientización sobre estas cuestiones en el ambiente público y social, que posteriormente se refleja en la demanda a las empresas para cumplir un nuevo conjunto de normas y de prácticas responsables (Porter & Derry, 2012).

Este aspecto de la responsabilidad social, que implica la adopción buenas prácticas ambientales y la rendición de cuentas, tiene su marco en un nuevo conjunto de valores y actitudes emanadas de una cultura que se orienta hacia la búsqueda de la conservación del medio ambiente, la justicia social y económica, entre otras cosas, que cada vez permea más a la sociedad actual (Porter & Kramer, 2006; Tibbs, 2011).

Dicho lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la cultura organizacional de empresas hoteleras que tienen una orientación hacia la sostenibilidad. Tomando en consideración que la cultura es un conjunto de valores y supuestos compartidos, que puede marcar la diferencia entre el logro o fracaso de los objetivos de una práctica social y ambientalmente responsable, su estudio tiene una relevancia particular, si se quiere entender los procesos y mecanismos que pueden abonar a un buen desempeño de las organizaciones que se pretende sean sostenibles.

Basado en estudios anteriores de Linnenluecke & Griffiths (2010), Abett, Coldham & Whisnant (2010) y Sugita & Takahashi, (2015) sobre las características y orientación particular de una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad utilizando un instrumento específico propuesto por Cameron y Quinn (2006), *Organizational Culture Assesment Instrument*,

en esta ocasión se buscó realizar un estudio ubicado en un contexto diferente, en este caso un país latinoamericano, México, y sobre un tipo particular de industria, la turística, para confirmar o contradecir los constructos creados por los autores mencionados anteriormente.

Es notorio, de acuerdo con la revisión de la literatura existente, que hay una escasa investigación a nivel mundial y mucho más notoriamente a nivel iberoamericano, en cuanto a las características de las empresas turísticas con una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad que pretenda permanecer en el largo plazo. Partiendo de lo anterior, el presente trabajo se considera que puede ser una aportación interesante hacia el conocimiento de dicho fenómeno en el ámbito científico y académico de esta región en particular.

La metodología utilizada fue mediante un estudio de caso múltiple con la utilización de instrumentos cuantitativos, como el ya mencionado de Cameron & Quinn (2006), y otros de tipo cualitativo como la entrevista y la observación no participante con la finalidad de fortalecer los resultados obtenidos. El estudio se lleva a cabo en Mazatlán, México, un destino turístico ubicado al noroeste del país que ya lleva cierto tiempo implementando estrategias para la sostenibilidad en este sector económico, por lo que se convierte, de acuerdo con un punto de vista particular, en un lugar idóneo para llevar a cabo este trabajo.

El trabajo se divide en seis apartados, de los cuales el 2 y el 3 se hace una revisión teórica en cuanto a los temas de cultura organizacional, la sostenibilidad y la hotelería, incluyendo en el apartado 3 una explicación de la utilización del instrumento OCAI y su adecuación para el estudio de la sostenibilidad en las empresas. En el apartado 4 se da una explicación extensa de la metodología y los instrumentos utilizados. En el apartado 5 se muestran los resultados y su triangulación con los diferentes métodos e instrumentos utilizados además de la teoría revisada. Por **último**, en el apartado 6 se muestran las conclusiones obtenidas del estudio que, a grandes rasgos, muestran una diferenciación notoria con otros estudios similares realizados en otras partes del mundo.

II. LA INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la actualidad la cultura organizacional enfrenta una serie de retos que se derivan de fenómenos como el avance tecnológico, la globalización, la política y la economía en general que cambian de manera vertiginosa en muchos casos. De tal manera que la cultura, viene siendo un elemento clave para funcionar como un mecanismo integrador dentro de la organización, que brinda seguridad y estabilidad en un mundo difícil de predecir (Hofstede, 1994; Cheney, Christensen, Zorn, & Ganesh, 2004). El transmitir identidad, el facilitar el compromiso y la comprensión de los miembros, además de ofrecer premisas y supuestos aceptados a la hora de tomar decisiones convierten a la cultura en un activo de especial importancia en las organizaciones.

Ya profundizando, la cultura de las organizaciones se define por el conjunto de supuestos y valores aceptados por sus integrantes, que determinarán en gran medida su comportamiento ante eventos y situaciones de cualquier tipo ya sean de carácter interno o externo (Schein, 2009; Hofstede, 1991; Desson & Clouthier, 2010).

Por otro lado, la identidad del individuo miembro de una organización se refleja en sus manifestaciones de ideas y actitudes que a su vez son reflejo de la cultura colectiva (Andrews, Basler & Coller, 2002). Por lo anterior, se afirma que dentro de las organizaciones un elemento fundamental para su éxito es la creación de una cultura que permita a sus miembros el obtener un reconocimiento interno y externo de quienes son y para que existen, es decir, una disminución de la incertidumbre ante situaciones adversas (Hofstede, 1994) y un entendimiento claro de la misión de la misma organización (Desson & Clouthier, 2010).

Haciendo referencia a Inglehart (1990), el surgimiento de este nuevo paradigma cultural de la sostenibilidad tiene que ver con la adopción de un nuevo conjunto de valores “post-materialistas”, que determinaron un nuevo razonamiento en cuanto a la forma en que las sociedades y los individuos deberían relacionarse con la naturaleza y entre ellos mismos. Lo anterior, aunado a movimientos filosóficos y culturales como el posmodernismo, dio a la postre como resultado una sociedad más consciente y preocupada del papel que juega el ser humano en la conservación de la vida y supervivencia de los ecosistemas en el planeta.

En este contexto, la sostenibilidad, entendiéndose como un tipo particular de cultura, tiene que ser aceptada y adoptada por el grupo social que, en base a los valores que profesa, incidirá en su actuar respecto a los equilibrios que deben guardar, el quehacer humano y la naturaleza, la sociedad, la economía y la cultura misma. Esta nueva forma de ver el mundo se explica como el paradigma donde el ser humano ya no se encuentra en el centro de todo, por lo que requiere una visión holística e integradora de los diferentes actores y escenarios que determinan el presente y futuro del planeta (Milne, 2017; Morelli, 2011).

Para Redclift (1993) la idea del desarrollo sostenible surge de “una necesidad tanto política como intelectual; emerge de problemas generados por el propio modernismo, incluyendo nuestra fe en la ciencia” (p. 3); es un reflejo de la incomodidad existente con la condición humana que utiliza la sostenibilidad para reflejar su descontento con la sociedad humana. Concluye afirmando que el concepto se relaciona con la renovación de las ideas de la modernidad que aspiran a manejar un desarrollo más justo, aunque lucha con las contradicciones propias que acarrear el crecimiento económico, que se traduce en un mayor consumo de recursos para satisfacer las necesidades “ilimitadas” de una sociedad consumista.

Las implicaciones que tiene para las organizaciones de cualquier tipo el adoptar la sostenibilidad, en su forma de comportarse o de hacer negocios, son de todo tipo, desde las económicas hasta las que tienen que ver con la percepción externa de otras organizaciones e individuos (Lozano, 2015; Lozano, Nummert & Ceulemans, 2016). Este proceso de adopción en la forma de comportarse y hacer negocios se encuentra constantemente presionado por fuerzas contrarias que al final determinarán su permanencia (Ganescu, 2012).

En las organizaciones estos cambios influenciados por la posmodernidad se han reflejado en nuevos tipos de cultura organizacional, donde se privilegian cierto tipo de valores y comportamientos que tiene que ver con el respeto y cuidado del medio ambiente, incluyendo el respeto de los derechos humanos y la igualdad de género (Boje & Dennehy, 1999; Tibbs, 2011). Dejando a un lado el sentido humanista y ético de las anteriores premisas, diferentes autores han afirmado que la sostenibilidad no solo es un asunto de conciencia, sino que tiene que ver con el aumento de la competitividad y mejor desempeño de las empresas (Eccles,

Ioannou, & Serafeim, 2012; Esty & Winston, 2006; Haanes, Michael, Jurgens, & Subramanian, 2013; Schaltegger, Hansen & Lüdeke-Freund, 2016; Willard, 2002).

En específico en cuanto a las características de una cultura organizacional sostenible autores como Bertels, Papaina & Papaina (2010), la definen como aquella que se preocupa por mantener “un ambiente saludable y mejorar la vida de los demás, mientras opera con éxito en el largo plazo” (p. 15); lo anterior, impulsa realizar entonces un análisis profundo de los problemas planteados en la formulación de estrategias ya que, a pesar de que recientemente las organizaciones han reconocido a la sostenibilidad como una tendencia emergente que cobra una importancia cada vez mayor, a la hora de plantear objetivos todavía existe un profundo interés en priorizar lo económico antes que cualquier otro factor (Lambin, 2009; Carton, 2009; Liodakis, 2010).

Al respecto Boonstra (2013) afirma que el traspasar o insertar un nuevo tipo de cultura en la organización es una tarea que corresponde esencialmente a los que dirigen y formulan las estrategias pertinentes; esto se traduce en plantear el problema de la sostenibilidad como un objetivo estratégico más, que, sin embargo, tiene que ser visto como una transformación en la forma de hacer negocios pues se tiene que realizar una adecuación y cambio de valores, misión y visión de la empresa que al final determinarán su permanencia o no (Baumgartner, 2009).

La integración de la sostenibilidad a los modelos de negocios se puede convertir en un factor clave para el éxito de la empresa, pero a su vez se convierte en todo un reto que requiere un acercamiento sistemático. Para lograr el éxito, la organización debe ser clara en la forma en que reducirá las externalidades negativas² a su vez que incrementa los efectos positivos de esta nueva estrategia hacia la sostenibilidad (Ganescu, 2012; Lozano 2012). El conjunto de decisiones que la organización debe tomar implica un comportamiento estructurado y holístico que le permitan ajustar e integrar a todos los actores, ya sean externos o internos, que juegan un papel importante para su logro. Existen diferentes propuestas a considerar para tal efecto siendo algunas de las más interesantes las expresadas por Benn, Dunphy & Griffiths (2006), Bertels, et al., (2010), Eccles, Miller & Serafeim (2012), Harrington, Voehl & Voehl (2015), Caputo, Veltry & Venturelli (2017) y Müller & Pflieger (2014), que, en conjunto, ponen énfasis en el papel del liderazgo y de la importancia de la integración del recurso o capital humano para lograr un cambio verdadero y permanente hacia la sostenibilidad en la organización.

Las empresas, como entes individuales y únicos, han desarrollado sus propias estrategias para enfrentar el problema de la sostenibilidad, guardando ciertas características únicas que finalmente se imponen en el entramado general de su organización; en otras palabras, no existe una receta única para lograr una cultura organizacional sostenible, aunque sí se pueden describir ciertas etapas y procesos comunes (Eccles, Perkins, & Serafeim, 2012; Ganescu 2012).

Cameron & Quinn (2006), señalan cómo las organizaciones que solo alteran los procesos y estrategias sin lograr un cambio de su cultura **rápidamente regresan a su status quo**

2. Se originan cuando una determinada actividad productiva genera efectos perjudiciales, valorables económicamente, sobre terceros ajenos completamente al proceso de producción.

original, por lo que, la permanencia de la sostenibilidad en las organizaciones dependerá de que se logre un cambio cultural profundo que modifique el comportamiento de todos los miembros de la misma, basándose en valores preestablecidos y de supuestos subyacentes (Bertels, et al., 2010).

Independientemente de la forma en que se realice la inserción o integración de la sostenibilidad en la organización, los objetivos y estrategias deben estar alineados con la finalidad última de esta nueva forma de hacer negocios e interpretar la realidad, donde se privilegia el interés común, dejando a un lado los intereses egoístas de un sistema capitalista que impulsa el consumismo sin cortapisas ni límites en aras de un hedonismo generalizado, (Bell, 1976), que amenaza con la destrucción de los recursos con los que cuenta el planeta (Wallis, 2010).

2.1. La hotelería y la integración de la sostenibilidad

La hotelería es una parte importante para el desarrollo de la actividad turística, siendo además, un gran consumidor de insumos, de espacios naturales y de mano de obra cuyos impactos al medio ambiente pueden ser considerables si no se formulan estrategias que puedan mitigarlos (Chen, Sloan & Legrand, 2009). Lo anterior se inserta en un escenario donde actualmente la industria turística mundial vive una nueva realidad en la cual las exigencias de los clientes para el cuidado del medio ambiente son mucho más fuertes, por lo que se han tenido que adaptar buscando nuevas estrategias donde se tiene que tomar en cuenta el factor de la sostenibilidad (Bruns-Smith, Choy, Chong & Verma, 2015; Doody, 2010; Jones, Hillier & Comfort, 2016).

Para Goldstein y Primlani (2012), el avance ha sido gradual hacia una mayor concientización entre los hoteleros respecto a los impactos en los ámbitos social y ambiental derivados de sus operaciones lo que, por otro lado, podría traducirse en una serie de beneficios para este tipo de empresas si se toman las acciones pertinentes para enfrentar estos impactos en su momento (Pryce, 2001).

Otros autores como Chen, et al. (2009) sugieren que “para muchos directivos hoteleros la agenda diaria todavía se centra en las prioridades vistas a ser más importantes que la gestión empresarial sostenible, incluyendo el control de costes, la maximización de los beneficios y el valor de sus acciones” (p. 72). Los mismos autores sostienen, sin embargo, que en “en el contexto de la globalización emergen los problemas del desarrollo sostenible y sus prioridades de cada vez afectan a todas las áreas de interés para la gestión y la responsabilidad”, por lo que “los propietarios, directores generales y gerentes de línea no pueden ignorar estos desarrollos”(p. 73).

Es así como la hotelería ha avanzado en muchos aspectos hacia la creación de empresas sostenibles, que al parecer están en la ruta correcta, aunque aún queda bastante por hacer, tomando en cuenta que algunas empresas solo están buscando la sostenibilidad por la publicidad y la reducción de costos (Jones, et al, 2016; Mowforth & Munt, 2009, Pizam, 2009; Swarbrooke, 1999).

Reafirmando lo anterior Bansal (2002) sostiene que “las metas organizacionales están vinculadas al desempeño económico, no al desempeño ambiental o la equidad social”, y que,

“esta orientación es comprensible teniendo en cuenta que el horizonte temporal de una empresa es considerablemente más corto que el de la sociedad” (p. 124). La orientación a la obtención de rápidos beneficios financieros de las empresas, de alguna manera ha limitado el crecimiento de la sostenibilidad como estrategia central del crecimiento en las organizaciones, a pesar de ello y debido a los cambios culturales de la sociedad en general, y del mercado turístico en particular, han obligado a conducir esfuerzos destinados a la obtención de certificaciones y reconocimientos que sean fácilmente convertidos en una ventaja competitiva para las empresas turísticas.

En la búsqueda de esta sostenibilidad, que puede brindar una ventaja competitiva, muchos hoteles han optado por la autorregulación como una estrategia viable para el logro de este objetivo. En general y para lograr una mayor sostenibilidad en el sector turístico, los instrumentos primarios de acciones incluyen la aplicación de leyes y reglamentos, así como las normas voluntarias y las iniciativas emanadas de la sociedad civil (Bohdanowicz, Simanic & Martinac, 2005). Sin embargo, la naturaleza altamente fragmentada e intersectorial de esta industria, a menudo presenta desafíos para las regulaciones del gobierno y su cumplimiento. En particular, es difícil la regulación para la sostenibilidad debido a la complejidad del concepto (Mowforth & Munt, 2009; Lim 2016). En consecuencia, la mayoría de los países se basan en la responsabilidad de la sostenibilidad a través de la autorregulación (Bramwell & Alletorp, 2001). Las técnicas más comunes para responder a la creciente importancia de la sostenibilidad son algunas comúnmente relacionadas con la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), tales como la auditoría ambiental; eco-etiquetado; certificación y códigos de conducta.

Es así como, la autorregulación es promovida como una manera de prevención de actividades no sostenibles, con la creación de una conciencia ligada a los intereses de la sociedad y de la empresa. Empresas moralmente responsables introducirán prácticas empresariales sostenibles, que se creen son lo correcto para la sociedad y el medio ambiente (Bramwell & Alletorp, 2001).

De esta forma, la sostenibilidad es un tema que se ha colocado en el centro de la discusión a la hora de elaborar políticas de desarrollo y crecimiento de la actividad turística. En muchos países que la perciben como una manera de conservar sus recursos naturales y culturales a largo plazo, además de lograr beneficio tangible para las comunidades receptoras (Berno & Bricker, 2001). La autorregulación para la sostenibilidad en una empresa no es una tarea fácil, ya que implica una transformación profunda en la forma en que se realizan las operaciones diarias, la forma en que se relacionan con su entorno social y económico, entre otras problemáticas tal como lo apuntan Khairat & Maher (2012).

La sostenibilidad, como un punto inicial de cualquier estrategia y objetivo empresarial, plantea un reto para cualquier empresa, pues compromete su forma de hacer negocios y comportarse en todos sus niveles y dimensiones (Benn et al., 2006). A partir de un compromiso fundamental de los líderes en cuanto a esta línea de comportamiento, se impone un intenso trabajo de divulgación y convencimiento hacia todos los miembros de la organización por lo que la responsabilidad inherente es ineludible y no existe otra forma de lograrlo según Way (2010) y Harrington et al. (2014).

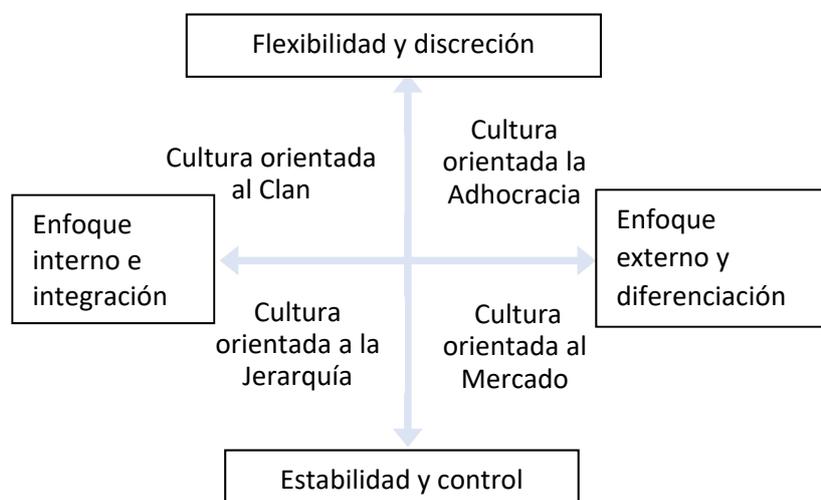
III. EL MODELO CVF (*COMPETING VALUES FRAMEWORK*)³ Y LA SOSTENIBILIDAD

Existen diferentes métodos e instrumentos para evaluar una cultura organizacional entre las que destacan las de Denison (1990) y Hofstede (1991). Sin embargo, debido a algunas consideraciones que se explican a continuación, se consideró pertinente explorar la propuesta de Cameron & Quinn (2006) quienes, para el estudio de la cultura organizacional, se basan en el modelo conocido como *Competing Values Framework* (CVF). El propósito general de este modelo es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes: a) Clan; b) Adhocracia; c) Jerarquía; y d) Orientada al Mercado.

El modelo CVF muestra además si la organización tiene características predominantes en cuanto al grado de flexibilidad ante los cambios del entorno de parte de sus miembros; o, por el contrario, si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control frente a los cambios. Esto tiene gran relevancia en cuanto al establecimiento de un nuevo tipo de valores como los que propone la sostenibilidad.

Usando estos principios, Cameron & Quinn (2006) generan un instrumento al que denominan *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), que es básicamente un cuestionario que incluye seis ítems principales (características dominantes, liderazgo organizacional, estilo gerencial, cohesión organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito), cuya suma indica la orientación general de la cultura organizacional siendo muy útil para implementar, interpretar y medir ciertos fenómenos organizacionales a la luz del modelo CVF.

Figura 1. El modelo *Competing Values Framework* (CVF)



Fuente: Cameron y Quinn (2006).

Analizando con detenimiento la propuesta de Cameron & Quinn (2006), se pueden observar las ideas predominantes en el enfoque interno e integración y la jerarquía, se centran

3. Marco de Valores por Competencia.

en los resultados económicos y el control de los procesos, dejando a un lado las preocupaciones concernientes a una visión más amplia del medio ambiente externo de la organización. Tal como afirma Cameron & Quinn (2006), la estructura jerárquica, la aplicación y el cumplimiento de las normas son muy eficaces en condiciones ambientales relativamente estables y permiten la maximización de la producción de bienes y servicios. Este proceso interno de jerarquización corresponde también a un intento de formalización que busca sobre todo la eficiencia y los logros económicos, lo que limita mucho las capacidades cognitivas y motivacionales de los individuos (Scott, 2003), lo que a su vez limita en gran medida el entendimiento y la implementación de la sostenibilidad en la organización (Griffiths & Petrick, 2001).

Este enfoque jerárquico está interesado mucho más en la reducción de costos como una forma de hacer más eficaces los procesos, que en la consecución de una sostenibilidad organizacional. Sus objetivos, tienen que ver mucho más con el aumento del margen de ganancias y no con la problemática ambiental o los impactos sociales, culturales y económicos que cause en las comunidades (Senge, Carstedt & Porter, 2001).

En contraste con el enfoque de jerarquía, la cultura orientada al clan pone un gran énfasis en las relaciones interpersonales, los empleados, el desarrollo humano y la creación de un ambiente de trabajo aceptable para todos. Este tipo de cultura reconoce las estructuras informales y la necesidad de alinear la difusión de objetivos, la resolución de conflictos, así como la existencia de múltiples intereses y motivos dentro de las organizaciones a través de estructuras y arreglos informales (Scott, 2003). Como resultado de este énfasis en la interacción social y las relaciones interpersonales, se propone que las organizaciones dominadas por una cultura centrada en el clan pondrán mayor énfasis en el desarrollo personal interno, el aprendizaje y la capacidad de creación en su búsqueda de la sostenibilidad.

Lo anterior sugiere que, una organización que le otorga una máxima importancia a las relaciones humanas, acepta su responsabilidad para contribuir al proceso de renovar y actualizar el conocimiento humano y la formación de habilidades, y es un fuerte promotor de la igualdad de oportunidades, diversidad en el trabajo y la conciliación de la vida como el lugar de trabajo como principios básicos (Dunphy, Griffiths & Benn, 2003). Estos principios básicos relacionados con una postura posmoderna de la administración son el pilar en el que se puede desarrollar fácilmente una cultura orientada a la sostenibilidad.

La cultura orientada al mercado, por su parte, tiene una perspectiva mucho más amplia del medio ambiente externo y, según Scott (2003), trata de organizar los sistemas de forma racional mientras se enfrenta a variables y demandas del ambiente externo; haciendo hincapié en el uso eficiente de los recursos, la planificación y el establecimiento de metas, la adecuación de estructuras organizacionales para ser más competitivos.

Esta búsqueda de la eficiencia en los recursos utilizados la hace más proclive a encaminarse a la sostenibilidad, ya que en general los gerentes se hacen conscientes del impacto de estos ahorros en la reducción de costos, pero a su vez están muy conscientes del impacto que esto causa en el medio ambiente externo en relación con el aumento de la competitividad en el mercado. Sin embargo, la eficiencia definida únicamente como reducción de costos y la simplificación de los productos, procesos y servicios corrientes es insuficiente para lograr la sostenibilidad, además, tales eficiencias solo proporcionarán una limitada ventaja

competitiva para las organizaciones, ya que pueden ser fácilmente copiadas por los competidores (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

En la adhocracia como una forma de cultura organizacional más abierta, según la clasificación de Scott (2003), se resalta la importancia del medio ambiente externo en la estructura, comportamiento y estilo de vida de las organizaciones. Estas organizaciones abiertas son en general tendientes al aprendizaje y la evolución; reconocen a un amplio medio ambiente socioeconómico e interactúan constantemente con los *stakeholders* externos, lo que los hace muy sensibles a los cambios en ideas y tendencias morales y éticas de estos (Linnenluecke & Griffiths, 2010).

Estas organizaciones, de acuerdo con Linnenluecke & Griffiths (2010), tendrían un acercamiento más efectivo a las ideas de la sostenibilidad, especialmente con la de que las organizaciones no se pueden separar del medio ambiente que los rodea, por lo que la búsqueda de beneficios no puede centrarse en la obtención de ganancias económicas sino en el desarrollo social y económico de las comunidades con un respeto intrínseco por los recursos naturales y culturales de las mismas.

Otros investigadores como Abett, Coldham & Whisnant (2010) encontraron, en un estudio realizado a 23 empresas americanas, que las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad tendrían más éxito si estas se relacionaban con la cultura organizacional existente, independientemente de la orientación de esta, ya sea jerarquía, mercado, clan o adhocracia. Sin embargo, es importante señalar que la orientación de la mayoría de las empresas que estudiaron era hacia la competencia y el control, es decir al mercado y hacia la jerarquía.

Por el contrario, otro estudio realizado por Sugita & Takahashi, (2015) a 109 empresas japonesas, reafirmó las ideas de Linnenluecke y Griffiths (2010), respecto a la influencia que tiene la cultura organizacional orientada hacia la adhocracia en el logro de la sostenibilidad. Su estudio confirmó que estas empresas en su mayoría tenían más éxito en la consecución de objetivos relacionados con la sostenibilidad si contaban con una orientación hacia la adhocracia. Sin embargo, también encontró en una minoría que la jerarquía o el control puede ser un elemento importante a la hora de implementar la sostenibilidad.

IV. METODOLOGÍA

Este trabajo se realizó como un estudio de caso múltiple. Los estudios de caso permiten el entendimiento de la dinámica presente en una unidad de análisis con una configuración única (Eisenhardt, 1989) dentro de un espacio y tiempo bien delimitados (Hancock & Algozzine, 2006). Por otro lado, este tipo de estudio permite explicar fenómenos con un mayor grado de profundidad que generalmente no se pueden alcanzar con otras metodologías (Yin, 1994). De acuerdo con Rodríguez (2010), su importancia radica en que es un método articulador del dato y la teoría y que a través de éste se puede describir en forma rigurosa una situación social explicando sus factores y componentes.

La elección de un acercamiento metodológico desde el estudio de caso se basa en lo afirmado por Merriam (1998) y Stake (1995,) debido a que la sostenibilidad es un fenómeno de múltiples variables que se está desarrollando actualmente en un número considerable de

organizaciones hoteleras del destino turístico elegido, Mazatlán, por lo que para los fines que pretende esta investigación la elección de cuatro unidades de análisis se justifica como una forma de entender de forma más adecuada los pormenores de su integración en la cultura organizacional de las unidades de análisis elegidas.

Los hoteles elegidos como unidades de análisis para el estudio de caso fueron el Ramada, Playa Mazatlán, Torres y Royal Villas. Todos ellos cuentan con certificaciones y reconocimientos como hoteles sostenibles, además de tener la clasificación de cuatro estrellas. Esta elección se justifica debido a que comparten características similares en cuanto a su interés por integrar la sostenibilidad a sus operaciones diarias y comportamiento organizacional en general. El espacio geográfico donde se ubican es la ciudad de Mazatlán, al noroeste de México, considerada uno de los destinos turísticos más importantes del país según SECTUR⁴ (2017).

Se eligió Mazatlán como un destino turístico mexicano, que atraviesa por un proceso de revaloración de la sostenibilidad en las empresas hoteleras, y que, desde el año 2014, impulsa un programa denominado “Hotelería Sostenible” que ha llevado a muchas empresas de este giro a reorganizar su forma de trabajo, o a reafirmar muchas de las buenas prácticas que ya realizaban. Las empresas elegidas tienen ya cierto tiempo trabajando sobre el tema de sostenibilidad, incluso antes del programa mencionado anteriormente, por lo cual han obtenido reconocimientos y certificaciones al respecto, siendo reconocidas por sus logros en este tema.

La información que se obtuvo de las unidades de análisis tuvo un corte mixto ya que se aplicaron instrumentos cuantitativos como el cuestionario OCAI de Cameron & Quinn (2006), véase Anexo “A”, cuyo funcionamiento y relación con la sostenibilidad ya se explicó en el apartado anterior, e instrumentos cualitativos como una entrevista semiestructurada que permitió establecer comparaciones con lo obtenido con el OCAI, además de una observación directa del comportamiento ordinario de los miembros de la organización; esto permitió el contraste y triangulación de información pertinente con la intención de fortalecer los resultados obtenidos como lo afirman Sánchez-Algarra & Anguera (2013), Baraldi & Bocconcelli (2001) y Regnault & Herdman (2015).

Le guía de entrevista que se aplicó en las empresas elegidas contienen ítems relacionados con los temas que se abordan en el instrumento de medición de la cultura organizacional, OCAI, y otros relacionados directamente con las acciones y estrategias implementadas por la empresa en cuanto a la sostenibilidad. También incluyeron preguntas sobre la percepción que se tiene respecto a su participación en el logro de los objetivos y sobre el éxito del plan para la sostenibilidad. Para más detalles, se puede consultar el Anexo “B” al final del documento.

Los instrumentos aplicados entre los años 2016 y 2017 a los miembros de la organización que ocupan un puesto que implica toma de decisiones y liderazgo, llevó a delimitar la investigación a empleados de nivel intermedio y superior ya que finalmente la responsabilidad de integrar la sostenibilidad a la cultura y por ende a la forma de hacer negocios de la empresa recae sobre ellos, como ya lo expresaron Schein (2009), Boonstra (2013) y Baumgartner (2009).

4. La Secretaría de Turismo (SECTUR), es el órgano que se encarga de las funciones relacionadas con el desarrollo de la industria turística en México.

El número de empleados elegidos es el siguiente: 13 en Hotel Ramada, 11 en Hotel Playa, 10 en Hotel Torres y 13 en Hotel Royal Villas.

Los resultados del OCAI se procesaron en Microsoft Excel, donde se concentraron las respuestas de los encuestados obteniéndose promedios simples, para posteriormente convertirse en gráficas mediante funciones trigonométricas que muestran la orientación en alguno de los cuadrantes establecidos por Cameron & Quinn (2006). Estas gráficas muestran los resultados totales de las respuestas a los seis temas contenidos en el instrumento, divididas en lo que se presenta en un momento actual y lo que se prefería dentro de cinco años. De cada uno de los seis apartados se obtuvieron porcentajes y gráficas, sin embargo, debido a la extensión requerida en este espacio solo se mostrará una gráfica con el promedio total de la orientación cultural. Se consideró importante tomar en cuenta los promedios obtenidos en el tema de liderazgo

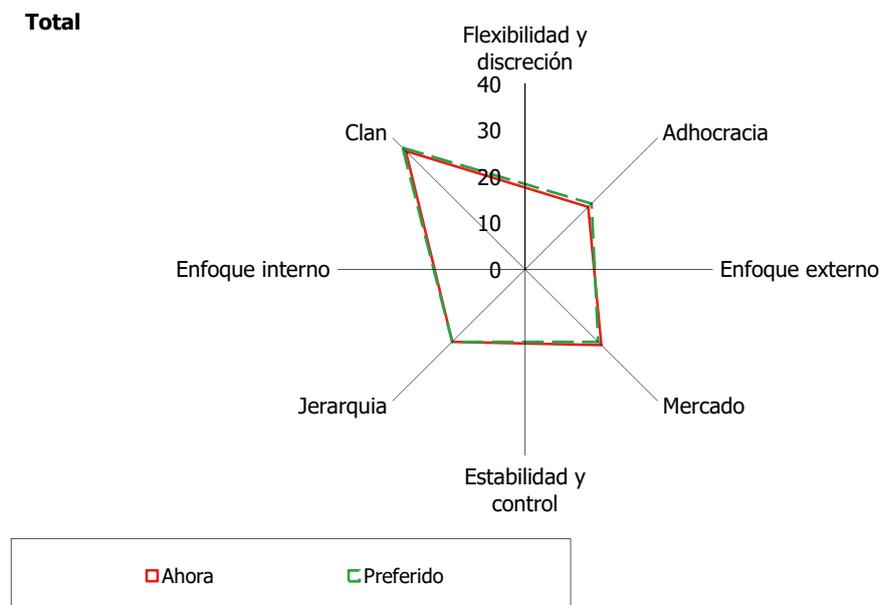
La información de la observación y de las encuestas se muestran como los datos que se consideraron más relevantes en relación con el objetivo de la investigación.

V. RESULTADOS

5.1. Hotel Ramada

En un primer momento se realizó la aplicación del OCAI y, de acuerdo con lo que se obtuvo, la orientación general de la organización es hacia la cultura de clan con un 36% de las respuestas (Figura 2); lo que hace notar el énfasis que se ha realizado en el elemento humano, sus relaciones y estructuras informales para la consecución de objetivos, además de cómo se promueve en gran forma el trabajo en equipo y el desarrollo continuo del personal.

Figura 2. Orientación de la cultura organizacional (OCAI) Hotel Ramada



Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se pueden apreciar dos líneas que marcan, en un primer momento o, ahora, el estado actual de la cultura organizacional de la organización y, en la segunda línea marcada como preferido se plasma la orientación futura deseada por los encuestados. Cabe señalar que, en los seis temas de este instrumento, la tendencia expresada por los individuos elegidos para el estudio fue claramente hacia la cultura de clan. En todos ellos, se muestra un papel preponderante del líder en cuanto al énfasis en el desarrollo humano, relaciones interpersonales basadas en la lealtad y la confianza, el consenso y la participación de los miembros.

En cuanto a los resultados obtenidos de la entrevista y la observación directa se logró tener una visión aproximada de la serie de valores y supuestos compartidos que, en este caso en particular, confirma la orientación hacia el clan con valores como la lealtad, la confianza y el trabajo en equipo, lo anterior sin dejar de relacionarse con el modelo organizacional sostenible que se pretende seguir.

Así pues, en las entrevistas y la observación realizadas se encontró que el personal encuentra al líder de la organización como una figura preponderante e influyente para el logro de la sostenibilidad, donde gracias a su “guía” y “ejemplo” ha impulsado el trabajo colaborativo donde prácticamente todos manifiestan una apertura hacia la aportación de ideas para el logro más adecuado de objetivos. Por otro lado, la percepción general es que las cosas han mejorado para bien haciéndolos, más competitivos en el mercado.

La percepción, de acuerdo con lo expresado por los entrevistados, es que estos procesos han contribuido en una mejora de la calidad en todos sus aspectos, pues existe un orden y encadenamiento de procesos que les permiten brindar un servicio que el visitante reconoce y aprecia, especialmente los extranjeros, esto corrobora las afirmaciones de Pojasek (2007) respecto al lazo inherente entre la sostenibilidad y la mejora continua en las empresas.

Finalmente, se presenta la siguiente tabla donde se muestran las manifestaciones formales e informales de la sostenibilidad, de acuerdo con los resultados obtenidos de la observación directa y las entrevistas aplicadas, que recalca las implicaciones directas de la orientación cultural de la empresa y su relación con este objetivo organizacional:

Tabla 1. Manifestaciones formales e informales de la cultura organizacional y su orientación a la sostenibilidad en Hotel Ramada

Manifestaciones formales	Manifestaciones informales
Política ambiental difundida con colaboradores, huéspedes, posibles clientes y proveedores.	Comunicación y consenso en la elaboración y/o modificación de la política ambiental.
Obtención de certificaciones ambientales oficiales con todo el conjunto de procedimientos y reglas que implica.	Participación voluntaria y colaborativa para la difusión de la sostenibilidad en el destino.
Programas de ahorro de energéticos, agua y de manejo de residuos comunes y peligrosos.	Corroboración de hábitos del personal relacionados con el ahorro de agua y energéticos.
Capacitación continua del personal en temas de sostenibilidad.	Hábitos del personal relacionados con la sostenibilidad al estar informados y conscientes de su importancia.
Registro del manejo de residuos y material reciclable.	Colaboración para la difusión y enseñanza de las buenas prácticas y procedimientos de la sostenibilidad con otros hoteles.
Instalaciones y facilidades para logro de objetivos de sostenibilidad.	Visión holística y trascendental de los líderes con respecto a la sostenibilidad.
Inserción de la sostenibilidad en la mercadotecnia del hotel.	
Identificación de materiales para reutilizar o donar.	

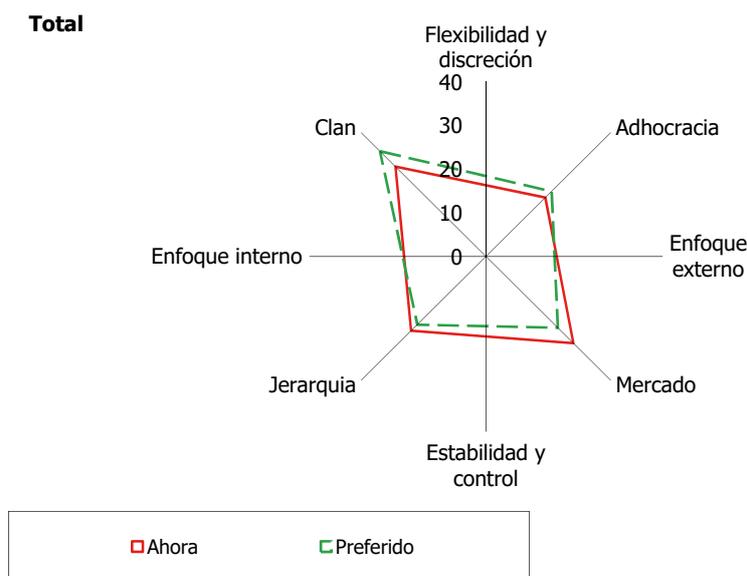
Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla anterior existe un cambio en los valores y supuestos compartidos, lo que hace de la práctica de hábitos relacionados con la sostenibilidad algo común y cotidiano. Esto deja entrever que hasta el momento la orientación cultural hacia el clan ha sido un éxito en cuanto a los fines perseguidos respecto al tema de ser sostenible.

5.2. Hotel Playa

Con un 29% de las respuestas, el instrumento OCAI muestra una ligera tendencia hacia la cultura de clan entre la dirigencia de esta empresa y, como en el caso anterior, se privilegia el trabajo en equipo, el desarrollo humano, la participación y el consenso y donde el líder es facilitador y mentor; sin embargo, se encontró que existe una orientación casi idéntica (28%) hacia la cultura orientada hacia el mercado (Figura 3), lo cual, según el modelo de Cameron & Quinn (2006), indica que la organización se orienta a la competencia, a conservar su cuota de mercado, privilegiando el logro de metas y la rentabilidad además de enfocarse en el cliente para buscar una mayor efectividad. En este tipo de cultura los líderes son altamente competitivos y son los que marcan la pauta de lo que se quiere lograr en cada uno de los aspectos estratégicos de la organización.

Figura 3. Orientación de la cultura organizacional (OCAI) Hotel Playa



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en los ítems que evalúan aspectos como el liderazgo organizacional, la tendencia es muy clara hacia la jerarquía, por lo que, dadas las características de los que ejercen el poder, se privilegia el orden y la eficiencia de los empleados antes que su creatividad y participación en la toma de decisiones. Es necesario hacer notar que los encuestados manifiestan un deseo de que este tipo de liderazgo cambie hacia el modelo de clan con las características ya anteriormente señaladas.

Reiterando lo anterior, cabe señalar que en los resultados totales se muestra un deseo o preferencia hacia una cultura tipo clan en el futuro, lo que demuestra que la cultura organizacional de este hotel puede inclinarse más aún hacia esta tipología en la que aparentemente se sentirían cómodos. Dicho lo anterior, la falta de uniformidad en la cultura organizacional también conlleva otro tipo de problemas en cuanto al desempeño deseado, no solo en la sostenibilidad, sino en otras áreas estratégicas de la empresa que no logren integrar los valores y fortalezas de la diversidad (Schein 2009, Cox & Blake 1991, Hofstede 2011).

En referencia a las entrevistas y la observación directa que se realizó se hizo evidente que la gerencia y dirección general han puesto toda la responsabilidad del tema de la sostenibilidad en una sola persona: el jefe de mantenimiento. Esto ha traído como consecuencia que a pesar de un interés en cumplir con las expectativas del cliente y del mercado respecto a la sostenibilidad, el poco involucramiento directo de la alta gerencia ha influido en la forma en que se percibe y entiende el problema en la organización. Este arreglo ha funcionado, aunque no en los parámetros que se esperarían de una empresa certificada como ambientalmente limpia.

Se observó también que, para unos directivos de la empresa, el asunto de la sostenibilidad representa algo completamente distinto, pues mientras algunos lo ven como una inversión para mejorar, otros lo ven como un gasto oneroso que no genera utilidades en el corto plazo. Esta situación evidencia, que no existe una percepción uniforme sobre la sustancia y repercusiones de este tema, ya que deja ver la relevancia del capitalismo basado en ganancias y beneficios, menospreciando la importancia de contar con una cultura ambiental responsable, sin tomar en cuenta al creciente mercado que prefiere servicios sostenibles (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2012; Porter & Derry, 2012). Independientemente de lo anterior, salvo contadas excepciones no se percibe ningún motivo moral o ético para cumplir con los objetivos de este tema tan relevante.

Se manifestó además un acercamiento a la sostenibilidad más mecánico y sin ninguna justificación que vaya más allá de obedecer los procedimientos y normas que emanan de la organización. No se difunde regularmente la ideología relacionada con el tema y aunque se está consciente de que es un proceso de mejora no conlleva ningún contenido ético con la sociedad y el entorno de la empresa.

El papel del líder, según lo manifestaron algunos directivos, es darle seguimiento al cumplimiento de objetivos, supervisar y corregir lo que se tenga que hacer, sin que se tenga que colocar en un papel de mentor o ejemplo para sus seguidores. Otros si aceptaron su papel de guías para la sostenibilidad, diciendo que es necesario “convencer” o “platicar” con sus empleados del nivel más bajo en la jerarquía para hacerles entender lo que se espera de ellos en el tema. Por otro lado, uno de los gerentes entrevistados manifestó que la motivación más grande que tenían los empleados para cumplir con lo que se les pide en cuanto a los procesos para la sostenibilidad es “conservar su puesto de trabajo”, es decir, se adopta una actitud autócrata a la hora de exigir a los miembros de la organización, lo que va muy de acuerdo con la orientación que se tiene hacia la jerarquía en algunos aspectos de la cultura organizacional de esta empresa.

Lo anterior va muy de acuerdo con lo manifestado por su director operativo en el sentido de que, siendo una empresa familiar y con una tradición patriarcal, los objetivos y planes se logran aplicando una política “dictatorial” que no se presta a discusiones ni apertura alejándose en este sentido de los parámetros esenciales de un liderazgo sostenible (Nelson, 2011; Ferdig 2009) y mucho menos posmoderno como lo plantean Boje & Dennehy (1999).

A continuación, se muestra tabla con el concentrado de las manifestaciones formales e informales de la sostenibilidad de acuerdo con la observación y las entrevistas aplicadas:

Tabla 2. Manifestaciones formales e informales de la cultura organizacional y su orientación a la sostenibilidad en Hotel Playa.

Manifestaciones formales	Manifestaciones informales
Política ambiental difundida con colaboradores, huéspedes, posibles clientes y proveedores	Participación voluntaria de una parte de los mandos medios y altos en la elaboración de la política ambiental (percepción dividida del personal sobre el tema)
Obtención de certificaciones ambientales con todo el conjunto de procedimientos y reglas que implica.	Participación voluntaria de una parte del personal en la obtención de las certificaciones ambientales (algunos manifestaron lo hacen por obligación).
Programas de ahorro de energéticos y agua, así como de manejo de residuos sólidos urbanos y peligrosos	Hábitos de una parte del personal comprometido con la sostenibilidad (la mayoría sabe que hacer).
Asesor externo para la sostenibilidad y personal interno para supervisión y seguimiento	Apertura para difusión de la sostenibilidad en el destino turístico.
Instalaciones y facilidades para logro de objetivos de sostenibilidad.	Participación en foros y mesas redondas en el tema de la sostenibilidad por parte de su propietario (se muestra muy comprometido con el tema).

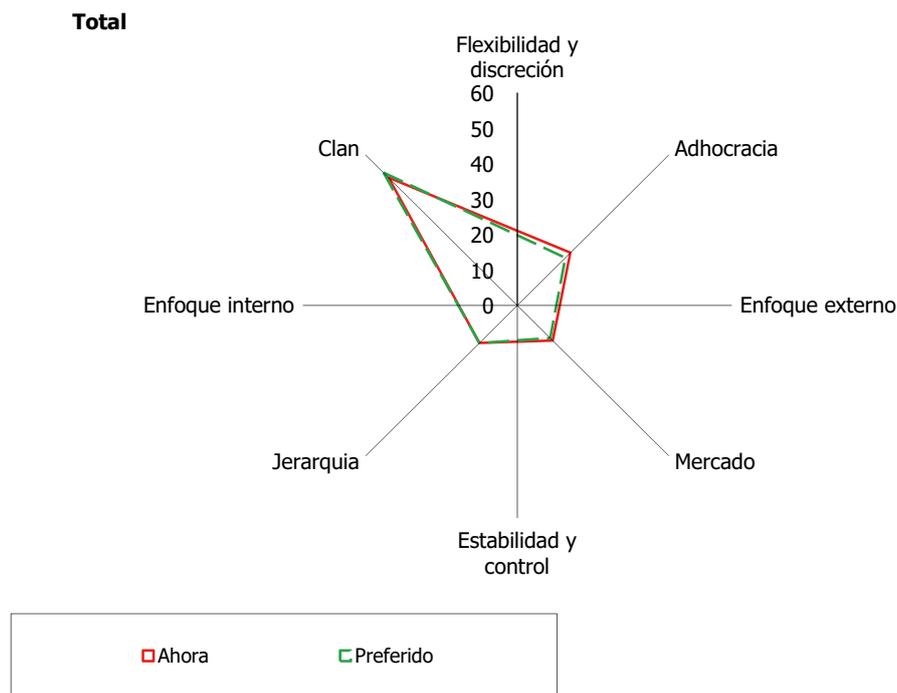
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados presentados en la tabla anterior muestran, como ya se mencionó anteriormente, un comportamiento mixto de parte del personal de la empresa que no muestra un compromiso uniforme en cuanto a la obtención de la sostenibilidad, esto en gran medida debido al comportamiento muy diferenciado de algunos líderes de la empresa respecto al tema. En este caso las implicaciones de tener una orientación cultural casi idéntica hacia el clan y el mercado conlleva un estado donde la sostenibilidad no se ve como un objetivo de negocios y de beneficios económicos, mas no de un compromiso social y ético, por lo que no existe un verdadero cambio de valores en el personal de la empresa.

5.3. Hotel Torres

Los resultados de la encuesta para la evaluación de la cultura (OCAI) muestran que un 51% de la cultura predominante está orientada al clan (Figura 4). Este resultado tan marcado hacia este tipo de cultura muestra que la prominencia de estrategias y conductas relacionadas con el elemento humano y sus relaciones son fundamentales para el alcance de objetivos en esta organización en particular.

Figura 4. Orientación de la cultura organizacional (OCAI) Hotel Torres



Fuente: Elaboración propia.

El cuanto al apartado de liderazgo organizacional dentro del OCAI, se registraron características de clan con un 39%, lo cual enfatiza la tendencia hacia darle una mayor importancia a aspectos que tengan que ver con el factor humano de la empresa. El papel del líder como guía, mentor y ejemplo dentro de la organización cobra una importancia singular en este hotel pues incluso se convierte en una figura paternalista en un lugar que los empleados se sienten como una gran familia, donde los lazos interpersonales, la lealtad y la comunicación son elementos esenciales.

Lo que se destaca en Hotel Torres es que en prácticamente todos los ítems de la encuesta se muestra una clara tendencia hacia esta cultura sin que se prefiera un cambio en el largo plazo, lo que indica una satisfacción general con el estado actual de las cosas en el hotel. Esto ha facilitado, de alguna manera, la inserción o en este caso integración de la sostenibilidad en la cultura de la organización, cuyas consecuencias han sido, hasta ahora, positivas para el ambiente o clima de trabajo entre el personal de la organización que toma muy en serio su papel en el alcance de este objetivo.

En cuanto a la observación y las entrevistas realizadas, se corroboraron los resultados obtenidos por el instrumento OCAI, en el sentido que se percibe un papel predominante del líder en cuanto a los logros en el tema de la sostenibilidad. Esto se manifiesta en una participación directa del líder en cuanto a la difusión y enseñanza sobre el tema en un proceso paso a paso según se manifestó por los entrevistados.

El líder, en este caso el gerente general, manifiesta un convencimiento total respecto a los beneficios de la sostenibilidad y la responsabilidad ética que le tocó cumplir, por lo que no

le ha costado ningún sacrificio el involucrarse directamente en todo lo que se relaciona con el tema. Lo anterior, hace pensar en las características de este tipo de liderazgo mencionadas por Ferdig (2009) y Nelson (2011) respecto a un tipo de pensamiento sistémico y holístico tomando responsabilidad del papel de la empresa en el deterioro o conservación del medio ambiente.

Para la gerencia general la búsqueda de la sostenibilidad es algo que también se deriva de las políticas corporativas de la cadena hotelera a la que pertenecen, y no se limita a los aspectos ecológicos, sino que va encaminada a todos sus ámbitos ya sean sociales y/o económicos. Esto, dice el gerente, es algo que ya se ha convertido en una práctica cultural en donde no se concibe otra forma de trabajo que no sea la que busca causar el menor daño a su entorno, buscando de manera similar un beneficio directo a la comunidad.

Existe, según se observó, una difusión constante de las prácticas y procesos de la sostenibilidad en todas las áreas del hotel, tanto para empleados como para huéspedes, lo que ha facilitado el cambio de paradigma cultural, además de contribuir de acuerdo con lo que se manifestó por los entrevistados, a ser más eficientes y disminuir el consumo de insumos lo que los vuelve más competitivos y con procesos de mejora continua que tienen que ver con la sostenibilidad.

El convencimiento que manifiestan sus ejecutivos es evidente en cuanto a sus prácticas diarias con el personal a su cargo, pues el educar para la sostenibilidad lo ven como algo natural y que con el tiempo se hacen costumbres y hábitos permanentes. Según se observó, la libre participación en la elaboración de planes y estrategias para la sostenibilidad facilitan la integración del personal a una dinámica de mejora continua y pertenencia de grupo. Se tiene la percepción de que se trabaja en familia, lo que para algunos empleados se convierte en una analogía muy certera, ya que le han dedicado a esta organización una cantidad considerable de años, encontrando personal que lleva más de 20 años trabajando en el lugar. Esto se ha convertido en una fortaleza de la organización en el sentido de que los valores adquiridos perduran y se vuelven una guía común para el comportamiento, sin la necesidad de estar formando constantemente nuevos equipos de trabajo.

El aseguramiento de prácticas sostenibles se relaciona con una responsabilidad social inherente, ya que para la dirigencia de la organización los hábitos tienen que trascender los límites de la empresa. “Les decimos a los empleados que lo que aprendan aquí, tienen que llevárselo a su casa”, mencionó el gerente. Además, se realizan actividades voluntarias fuera de la empresa como la limpieza de camellones y playas en horarios que no son laborables, por parte de cuadrillas formadas por empleados de todos los niveles.

Finalmente, se observa una conciencia más holística de parte de los líderes de esta organización, lo que asegura el entendimiento de los alcances que pueden tener estas prácticas ligadas a la sostenibilidad. En cuanto a la identificación de los mecanismos que subyacen en el fenómeno de la sostenibilidad en esta organización, se identifican elementos relacionados al clan en cuanto a la importancia del factor humano, especialmente en el que tiene que ver con el desarrollo de las capacidades de los individuos. Del mismo modo, se vislumbra mucho trabajo colaborativo, consenso para la puesta en práctica de las estrategias, comunicación, lealtad y compromiso con la empresa, pero, sobre todo, un trabajo derivado de un liderazgo que se identificó como cercano a la descripción hecha por Ferdig (2009) de un liderazgo para la sostenibilidad.

La siguiente tabla, como en los casos anteriores, muestra las manifestaciones formales e informales de la sostenibilidad como consecuencia de la orientación cultural identificada en la empresa hotelera:

Tabla 3. Manifestaciones formales e informales de la cultura organizacional y su orientación a la sostenibilidad en Hotel Torres.

Manifestaciones formales	Manifestaciones informales
Política ambiental difundida con colaboradores, huéspedes, posibles clientes y proveedores.	Comunicación y consenso en la elaboración y/o modificación de la política ambiental (el personal entrevistado participa).
Obtención de certificaciones ambientales con todo el conjunto de procedimientos y reglas que implica.	Participación voluntaria y consciente en la obtención de certificaciones y reconocimientos relacionados con la sostenibilidad (se manifiesta compromiso con las políticas y planes de la empresa).
Programas de ahorro de energéticos y agua, así como el manejo de residuos sólidos y desechos peligrosos.	Corroboración de hábitos del personal relacionados con el ahorro de agua y energéticos (se manifiesta que existen valores de la sostenibilidad)
Capacitación continua del personal en temas de sostenibilidad.	Tareas de responsabilidad social que traspasan los límites de la organización (Se realizan campañas de limpieza de playas y zonas cercanas, se apoya a causas sociales).
Registro del manejo de residuos y material reciclable.	Visión holística y trascendental de los líderes con respecto a la sostenibilidad.
Instalaciones y facilidades para logro de objetivos de sostenibilidad.	

Fuente: Elaboración propia.

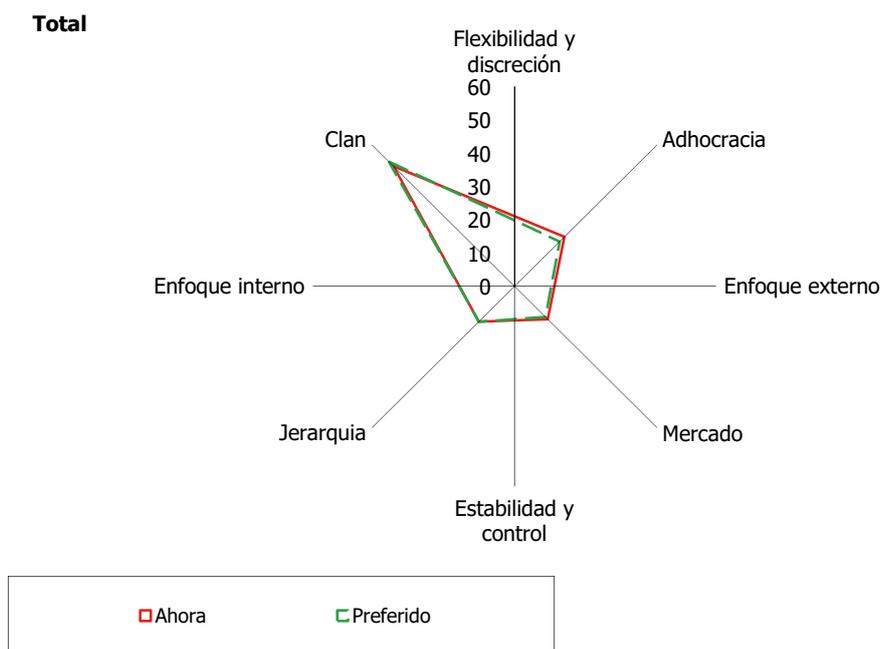
Para este caso, se tiene que la orientación cultural hacia el clan ha tenido un gran impacto en la consecución de objetivos relacionados con la sostenibilidad, lo cual ha sido consecuencia de un exitoso cambio de valores y supuestos de la organización promovido principalmente por los líderes de la misma que se muestran muy comprometidos con el tema.

5.4. Hotel Royal Villas

El instrumento OCAI muestra que existe, en este hotel, una orientación general de la cultura hacia el clan con un 32% y, como en los casos anteriores, el liderazgo orientado al clan juega un papel muy importante en cuanto a su responsabilidad para el establecimiento de una nueva cultura sostenible. La orientación del liderazgo hacia el clan fue de un 32% similar a la orientación general de la cultura organizacional.

Es notable, además, que, en todos los ítems del instrumento, la orientación marcada como preferida fue hacia el clan, lo que indica un deseo general de los miembros de la organización de conformarse en un equipo de colaboradores donde se privilegie el desarrollo del capital humano, las relaciones interpersonales y aspectos como la lealtad y la confianza, como también sucede en los casos anteriores.

Figura 5. Orientación de la cultura organizacional (OCAI) Hotel Royal Villas



Fuente: Elaboración propia.

En este hotel, los resultados en prácticamente todos los ítems del instrumento OCAI tuvieron una orientación mayormente hacia la cultura de clan con las implicaciones que ya se mencionaron en los casos anteriores.

Los resultados de la observación y las entrevistas aplicadas corroboran una uniformidad evidente en cuanto a la práctica e integración de la sostenibilidad en el quehacer diario del personal de la empresa. Existe una clara conciencia de la responsabilidad ética en prácticamente todos los empleados respecto al tema. Los objetivos derivados de la estrategia encaminada hacia el logro de la sostenibilidad se ven como una responsabilidad de la mayor importancia para los entrevistados y no solo por su papel como empleados.

El trabajo en equipo es evidente de acuerdo con lo observado y otras características de una organización orientada al clan, como lo son la confianza, la lealtad y la comunicación, se manifiestan cotidianamente. El compromiso con la sostenibilidad se manifiesta en acciones que traspasan los límites de la organización y que tienen que ver con la responsabilidad social apoyando a diferentes organismos que prestan ayuda altruista a familias y personas en la ciudad.

Los resultados de la sostenibilidad se manifiestan, según los entrevistados, en un ahorro de insumos y mejora continua de la calidad, como ya se vio en otros casos como los Hoteles Ramada y Torres. En general, el liderazgo de la organización se mostró comprometido con cumplimiento de los objetivos de la sostenibilidad con una participación directa en su consecución, priorizando la educación y el cambio de valores hacia una cultura orientada hacia este tipo de prácticas.

Tabla 4. Manifestaciones formales e informales de la cultura organizacional y su orientación a la sostenibilidad en Hotel Royal Villas.

Manifestaciones formales	Manifestaciones informales
Política ambiental difundida con colaboradores, huéspedes, posibles clientes y proveedores	Comunicación y consenso en la elaboración y/o modificación de la política ambiental
Obtención de reconocimientos como empresa socialmente responsable con todo el conjunto de procedimientos y reglas que implica	Participación voluntaria en la difusión de las ideas y objetivos de la sostenibilidad en otras empresas.
Programas de ahorro de energéticos y agua, así como el manejo de residuos sólidos y desechos peligrosos.	Corroboración de hábitos del personal relacionados con el ahorro de agua y energéticos (se manifiesta que existen valores de la sostenibilidad).
Capacitación continua del personal en temas de sostenibilidad.	Tareas de responsabilidad social que traspasan los límites de la organización.
Registro del manejo de residuos y material reciclable	Líderes convencidos de los beneficios de la sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia.

Para el Hotel Royal Villas, el logro de la sostenibilidad depende en gran medida de la participación directa de todo el personal de la empresa, por lo que se vuelve un compromiso de los líderes el impulsar, divulgar y convencer a todos de los beneficios de alcanzar este objetivo para finalmente conseguir un cambio de actitudes, valores y supuestos, que refuerzan la percepción en general de que se es parte de una empresa socialmente responsable, con un alto sentido de su compromiso ético con el medio ambiente y la comunidad en general.

VI. CONCLUSIONES

En las unidades de estudio seleccionadas se observó que la tendencia en todas ellas es hacia una cultura de clan, con todas las implicaciones que conlleva, difiriendo de la orientación que, de acuerdo con los resultados expuestos en los trabajos de Linnenluecke & Griffiths (2010) y Scott (2003), se tendría que dar para que una empresa aspire a ser sostenible. El ser una cultura con un enfoque hacia lo interno contradice la idea de que las empresas sostenibles son, en general, **más orientadas hacia el exterior**, conscientes de su entorno y las consecuencias que sus operaciones podrían tener en él, por lo que se debe revalorar la importancia del contexto sociocultural.

Los hoteles Ramada, Torres y Royal Villas muestran una similitud en sus estrategias y mecanismos para buscar la sostenibilidad priorizando la importancia del factor humano para su consecución. Es notable el papel del líder como guía y mentor para este fin, siendo su involucramiento directo un elemento clave en el proceso.

En contraste, los resultados obtenidos en el caso particular del Hotel Playa, muestran una tendencia ligeramente mayor a la cultura de clan superando por poco a la del mercado, lo

que implica que parte de sus estrategias están orientadas hacia las necesidades de los clientes con el afán de ser más competitivos y conservar su posicionamiento frente a otras empresas, por lo que sus líderes adoptan una actitud más autoritaria para el logro de los objetivos al contrario de los casos de estudio anteriores.

Las manifestaciones formales e informales de cada caso estudiado demuestran que debe existir una simbiosis necesaria entre lo que se hace y lo que se piensa, es decir, debe existir una base ideológica cultural para lograr trascender en cuanto los requerimientos de la sostenibilidad como una estrategia de negocios. Se observa que, en el caso del Hotel Playa, la poca participación directa de sus dirigentes en cuanto a la implementación de las buenas prácticas sostenibles, trae consigo un desempeño poco satisfactorio en algunas áreas del hotel en cuanto a los objetivos propuestos relacionados a este tema. El caso contrario de los hoteles Ramada, Torres y Royal Villas demuestra que es inherentemente necesario una práctica del liderazgo que consiga involucrar de una manera consciente y consensada a los miembros de la organización quienes, finalmente, tienen la responsabilidad de sacar adelante los objetivos propuestos.

Además de lo anterior se confirma que la sostenibilidad conlleva una implícita labor de mejora continua de la calidad en todos los aspectos, procesos y productos, lo que la convierte en una herramienta estratégica que permitirá convertir a la empresa en más competitiva, más eficiente y que finalmente sea percibida de forma positiva por sus clientes, actuales y futuros.

Así pues, la evidencia presentada en los casos estudiados con respecto a su orientación representa una oportunidad para la ampliación de este tipo de estudios, lo que podría sentar las bases para la creación de modelos explicativos que pongan en relieve las características únicas de este tipo de empresas en el contexto mexicano y latinoamericano. Lo anterior se presenta como una futura línea de investigación que subraye la importancia del contexto histórico, cultural y geográfico de los casos de estudio relacionados con la sostenibilidad.

La Figura 6 representaría, de acuerdo con los resultados obtenidos, a los tipos de cultura y su acercamiento a la sostenibilidad en el contexto local de la industria hotelera de Mazatlán, esto en cuanto a su triangulación con la teoría existente y casos similares estudiados y expuestos por Bertels et al., (2010), Dunphy, et al., (2003), Eccles, et al., (2012), Haanaes et al., (2013), Linnenluecke & Griffiths (2010).

Figura 6. Sostenibilidad y su relación con el modelo *Competing Values Framework* (CVF) en el contexto de la industria hotelera de Mazatlán



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar en la figura anterior, que hay un mayor acercamiento a la sostenibilidad en la cultura organizacional orientada al clan y muy cercana al mercado, como sucedió en el Hotel Playa. También se le puede dar un peso similar a las orientaciones, a la jerarquía o la adhocracia, lo que diferencia en gran forma al modelo anteriormente expuesto de acuerdo con la teoría existente. Si bien las limitaciones de los estudios de caso en cuanto a la formulación de generalizaciones son evidentes, este trabajo en particular permite detectar una tendencia, de carácter local si se quiere, a lo que se presenta como una relación fuerte entre la cultura de clan y el éxito de las estrategias organizacionales para la sostenibilidad.

Por otro lado, las organizaciones tienen que gestionar la incertidumbre del medio ambiente externo e incorporar cada posible cambio con el fin de ser eficaz. La incertidumbre significa que los tomadores de decisiones no tienen mucha información sobre el medio ambiente y tienen dificultad para predecir cambios. Por lo tanto, las organizaciones no pueden sobrevivir sin ofrecer nuevas ideas continuamente. Se necesita una organización creativa y adaptable con un líder consciente de su papel de facilitador, pero a su vez inspirando a sus subordinados.

Los resultados muestran una diferenciación muy marcada respecto a los estudios similares realizados por los autores Abett, Coldham & Whisnant (2010), Linnenluecke & Griffiths (2010), y Sugita & Takahashi, (2015), lo que pone de manifiesto la importancia del contexto histórico, social y geográfico en la realización de estudios sociales brindando un atisbo de la forma en que la cultura organizacional en la región y México se está adaptando a esta nueva realidad de la sostenibilidad como práctica común en los negocios. Es por esto que se prevé que, en futuras investigaciones, el fenómeno de la cultura organizacional y su relación con

la integración de la sostenibilidad en las empresas se pueda abordar desde ciencias como la antropología y sociología que pudieran dar más luz sobre este tema tan importante.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abett L., Coldham A., & Whisnant R. (2010). Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the competing values framework, MS thesis. *University of Michigan*: Ann Arbor, MI.
- Andrews, S. B., Basler, C. R., & Collier, X. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Reis*, (97), 31-56.
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable development*, 17(2), 102-113.
- Baraldi, E., & Bocconcelli, R. (2001). The quantitative journey in a qualitative landscape: developing a data collection model and a quantitative methodology in business network studies. *Management Decision*, 39(7), 564-577.
- Bell, D. (1976). *The cultural contradictions of capitalism*. Basic Books Inc.
- Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13(3), 156-165.
- Berno T., & Bricker B. (2001). Sustainable tourism development: the long road from theory to practice. *International Journal of Economic Development* 3(3), 2001, 1-18.
- Bertels, S. Papania L. & Papania D. (2010), *Embedding sustainability in organizational culture: A Systematic Review of the Body of Knowledge*, Network for Business Sustainability. Recuperado de: <https://nbs.net/p/systematic-review-organizational-culture-c19ebd3b-51ff-4c61-865d-9ec4f3154a8f>
- Bohdanowicz P., Simanic B. & Martinac I., (2005). *Sustainable hotels— environmental reporting according to Green Globe 21, Green Globes Canada/Gem UK, Ihei Benchmarkhotel and Hilton environmental reporting*. The 2005 World Sustainable Building Conference. Tokyo, Japan.
- Boje, D., & Dennehy, R. (1999). *Pre-Modern, Modern, Postmodern: What Is The Story? Managing in the Postmodern World*. Kendall/Hunt publishing Company. 3rd Edition.
- Boonstra J.J. (2013) *Cultural Change and Leadership in Organizations: A Practical Guide to Successful Organizational Change*, First Edition. John Wiley & Sons, Ltd. Published 2013.
- Bramwell, B., & Alletorp, L. (2001). Attitudes in the Danish tourism industry to the roles of business and government in sustainable tourism. *International Journal of Tourism Research*, 3(2), 91-103.
- Bruns-Smith, A., Choy, V., Chong, H., & Verma, R. (2015). Environmental sustainability in the hospitality industry: Best practices, guest participation, and customer satisfaction [Electronic article]. *Cornell Hospitality Report*, 15(3), 6-16.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture* (revised edition). San Francisco, CA, EE.UU.: Jossey-Bass.

- Carton, W. (2009). *Nature and the Myth of a Sustainable Capitalism* (Doctoral dissertation, Master Thesis, Aalborg University).
- Cheney G., Christensen L.T., Zorn T.E., & Ganesh S. (2004). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. 1. ed. Chicago: Waveland Press, Inc
- Chen, J.S., Sloan, P. & Legrand, W. (2009). *Sustainability in the Hospitality Industry*. Elsevier, Maryland Heights, MO.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Denison, D. R. (1990). *Wiley series on organizational assessment and change. Corporate culture and organizational effectiveness*. Oxford, England: John Wiley.
- Desson, K., & Clouthier, J. (2010). Organizational culture—why does it matter. In *Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency Vienna, Austria*.
- Doody, H. (2010). What are the barriers to implementing environmental practices in the Irish hospitality industry? In *Tourism and Hospitality Research in Ireland Conference (THRIC)*. Shannon College Ireland.
- Dunphy, D. C., Griffiths, A., & Benn, S. (2003). *Organizational change for corporate sustainability: A guide for leaders and change agents of the future*. London: Routledge.
- Eccles, R. G., Perkins, K. M., & Serafeim, G. (2012). How to become a sustainable company. *MIT Sloan Management Review*, 53(4), 43.
- Eccles, R.G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2012). The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance, working paper 17950, *National Bureau of Economic Research Working Paper Series, Cambridge, Massachusetts*, March 2012.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Esty D. C. & Winston A. S., (2006) *Green to Gold*. Yale University Press, New Haven and London, 2006.
- Ferdig, M. A. (2009). Sustainability Leadership Relational Model and Practice. *Sustainability Leadership Institute* © 2009. Recuperado de: http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/downloads/SLI_model_download.pdf
- Ganescu, M. C. (2012). Corporate social responsibility, a strategy to create and consolidate sustainable businesses. *Theoretical & Applied Economics*, 19(11), 91-106.
- Goldstein, K.A. & Primlani, R.V. (2012). Current trends and opportunities in hotel sustainability. *Hospitality net*. Recuperado de: www.hospitalitynet.org/news/4054752.htm
- Griffiths, A., & Petrick, J. A. (2001). Corporate architectures for sustainability. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1573-1585.
- Haanaes, K., Michael, D., Jurgens, J., & Rangan, S. (2013). Making sustainability profitable. *Harvard business review*, 91(3), 110-115.
- Hancock D.R., & Algozzine B. (2006). *Doing Case Study Research, A Practical Guide for Beginning Researchers*. Teachers College, Columbia University, New York.
- Harrington, J. H., Voehl, F., & Voehl, C. (2015). Model for Sustainable Change. *Project Management Institute Inc*. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/model-sustainable-change-11122>

- Hofstede, G. (1991). *Organizations and cultures: Software of the mind*. McGrawHill, New York.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Inglehart, R. (1990). *Culture shift in advanced industrial society*. Princeton: Princeton University Press.
- Jones, P., Hillier, D., & Comfort, D. (2016). Sustainability in the hospitality industry: Some personal reflections on corporate challenges and research agendas. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 36-67.
- Khairat G., & Maher A. (2012). Integrating sustainability into tour operator business: an innovative approach in sustainable tourism. *Tourismos: an international multidisciplinary journal of tourism*. Number 1, Spring-Summer 2012, 213-233.
- Lambin, J. J. (2009). Capitalism and sustainable development. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 3-9.
- Lim, W. M. (2016). Creativity and sustainability in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 18, 161-167.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of world business*, 45(4), 357-366.
- Liodakis, G. (2010). Political economy, capitalism and sustainable development. *Sustainability*, 2(8), 2601-2616.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Lozano, R., Nummert, B., & Ceulemans, K. (2016). Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change management for sustainability. *Journal of cleaner production*, 125, 168-188.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers.
- Milne, B. T. (2017). Elements of a Holistic Theory to Meet the Sustainability Challenge. *Systems Research and Behavioral Science*, 34(5), 553-563.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of environmental sustainability*, 1(1), 2.
- Mowforth, M., & Munt, I. (2009). *Tourism and Sustainability: New Tourism in the Third World*, 3rd edition. London: Routledge.
- Müller, A. L., & Pflieger, R. (2014). Business transformation towards sustainability. *Business Research*, 7(2), 313-350.
- Nelson, J. (2011). Corporate Sustainability Leadership at The Edge. *University of Cambridge, Programme for Sustainable Leadership*. Cambridge UK. Recuperado de: <https://www.cisl.cam.ac.uk/resources/publication-pdfs/cpsl-the-edge-jane-nelson.pdf>
- Pizam, A. (2008). Green hotels: A fad, ploy or fact of life?. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 1.
- Pojasek, R. B. (2007). A framework for business sustainability. *Environmental Quality Management*, 17, 81-88.
- Porter, T., & Derry, R. (2012). Sustainability and business in a complex world. *Business and Society Review*, 117(1), 33-53.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.
- Pryce, A. (2001). Sustainability in the hotel industry. *Travel & Tourism Analyst*, (6), 95-114.
- Redclift, M. (1993). Sustainable development, values, needs, rights. *Environmental values*, 2(1), 3-20.
- Regnault, A. & Herdman, M. (2015). Using quantitative methods within the Universalist model framework to explore the cross-cultural equivalence of patient-reported outcome instruments. *Quality of Life Research*, 24(1), 115-124.
- Rodríguez, M. A. (2010). *Métodos de investigación*. 1ra. Edición, México. Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa
- Sánchez-Algarra, P. & Anguera, M.T. (2013). Qualitative/quantitative integration in the inductive observational study of interactive behaviour: Impact of recording and coding predominating perspectives. *Quality & Quantity. International Journal of Methodology*, 47(2), 1237-1257.
- Schein, E. H. (2009). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. 2nd ed. Jossey-Bass, San Francisco.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29 (1), 3-10.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Senge, P. M., Carstedt, G., & Porter, P. L. (2001). Innovating our way to the next industrial revolution. *MIT Sloan management review*, 42(2), 24.
- Skordoulis, M., Galatsidas, S., & Arabatzis, G. (2017). Business strategies and competitive advantage through green entrepreneurship and sustainable environmental management. In *Proceedings of the 8th International Conference on ICT in Agriculture, Food and Environment (HAICTA 2017), Aachen: CEUR Workshop Proceedings*. 205-213.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sugita, M., & Takahashi, T. (2015). Influence of corporate culture on environmental management performance: An empirical study of Japanese firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 182-192.
- SECTUR, Secretaria de Turismo (2017). *Resultados de la actividad hotelera octubre 2017*. Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo. México.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*, Wallingford: CABI
- Tibbs, H. (2011). Changing Cultural Values and the Transition to Sustainability. *Journal of Futures Studies*, 15(3), 13-32.
- Wallis, V. (2010). Beyond "Green Capitalism". *Monthly Review*, 61(9), 32.
- Way, C. (2010). "Sustainability Change Management: We've Had the Green Audit...Now What?". *Strategic Sustainability Consulting*. Recuperado de: <http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2010/10/Sustainability-ChangeManagement.pdf>
- Willard, B. (2002). *The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits for a Triple Bottom Line*. New Society Publishers, Gabriola Island, BC.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research. Design and methods*. Sage. Londres

ANEXO "A"

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI)

Instrucciones para completar el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI):

El propósito de la OCAI es evaluar seis dimensiones clave de la cultura de la organización. Al completar el instrumento, se le proporciona una imagen de cómo funciona su organización y los valores que lo caracterizan. No existen respuestas correctas o incorrectas para estas preguntas, al igual que no hay cultura buena o mala. Cada organización lo más probable es producir un conjunto diferente de las respuestas. Por lo tanto, se le pide ser tan preciso como sea posible para responder a las preguntas de modo que su diagnóstico cultural resultante será tan preciso como sea posible.

El OCAI consta de seis preguntas. Cada pregunta tiene cuatro alternativas. Divida 100 puntos entre estas cuatro alternativas en función del grado en que cada alternativa es similar a su propia organización. De un mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a su organización. Por ejemplo, en la pregunta uno, si usted piensa que la alternativa A es muy similar a su organización, la variante B y C son algo similares, y alternativa D es poco similar, es posible dar 55 puntos a A, a 20 puntos de A y C y cinco puntos a D. Sólo asegúrese de que su total es igual a 100 puntos para cada pregunta.

Tenga en cuenta, que el primer paso a través de las seis preguntas se etiqueta "Ahora". Esto se refiere a la cultura, tal como existe hoy en día. Después de completar el "Ahora", encontrará las preguntas repetidas en una partida de "preferido". Sus respuestas a estas preguntas deben basarse en cómo le gustaría que la organización dentro de cinco años a partir de ahora.

El Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional

1. Características dominantes		Ahora	Preferido
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir una gran cantidad de ellos mismos.		
B	La organización empresarial es un lugar muy dinámico. La gente está dispuesta a jugársela y tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientado a los resultados. Una preocupación importante es la realización del trabajo. La gente es muy competitiva y orientada hacia objetivos.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.		
	Total		
2. Liderazgo Organizacional		Ahora	Preferido
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		

B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para el asegurar el logro de los resultados		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
	Total		
3. Estilo Gerencial		Ahora	Preferido
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por dar seguridad en los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
	Total		
4. Cohesión Organizacional		Ahora	Preferido
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar a la vanguardia.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
	Total		
5. Énfasis Estratégicos		Ahora	Preferido
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		

B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer hincapié en las acciones competitivas y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
	Total		
6. Criterios de Éxito		Ahora	Preferido
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.		
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas. Entrega confiable, programación normal, y la producción de bajo costo son fundamentales		
	Total		

ANEXO "B" INSTRUMENTO ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información relevante sobre los pormenores del estado actual de la cultura corporativa a partir de la inserción de la sustentabilidad.

Datos generales:

Sexo: Masculino _____ Femenino _____

Edad: menos de 24 _____ 25 y 34 _____ 35 y 49 _____ 50 y 59 _____ Más de 60 _____

Escolaridad: Secundaria o menos __ Bachillerato __ Licenciatura __ Posgrado __

Puesto: _____

- 1.- ¿Cómo inició el interés de la empresa respecto a la sustentabilidad?
- 2.- ¿De qué manera se ha integrado la sustentabilidad a la estrategia de negocios de la empresa?
- 2.- ¿Considera usted a la sustentabilidad de la organización como una ventaja competitiva? Si o No y por qué.
- 3.- Desde su punto de vista, ¿Cómo se han afectado las finanzas a partir de la implementación de estrategias para la sustentabilidad ambiental?
- 4.- Desde su punto de vista ¿Cuál ha sido el papel del gerente o líder para el logro de la sustentabilidad en la empresa?
- 5.- ¿Cómo ha motivado la empresa a los empleados para lograr los objetivos de la sustentabilidad?
- 6.- ¿Cuáles han sido las acciones específicas que ha implementado la organización como parte de las estrategias para la sustentabilidad?
- 7.- Nos podría mencionar alguna o algunas innovaciones o cambios que se hayan realizado para lograr la sustentabilidad:
- 8.- ¿Considera usted que se ha mejorado en los procesos y el servicio prestado a los clientes a partir de la integración de la sustentabilidad? Si o no y de qué manera.
- 9.- ¿Cuál ha sido la participación de los empleados para la formulación de estrategias para la sustentabilidad?
- 10.- ¿Qué tipo de valores se comparten en la empresa respecto a la sustentabilidad?
- 11.- ¿Existe algún plan de capacitación continuo para la sustentabilidad ambiental y las buenas prácticas? y ¿en qué consiste?
- 12.- ¿Se les ha exigido a los proveedores algún compromiso respecto a la sustentabilidad de sus productos?
- 13.- ¿Cuál ha sido la percepción de sus clientes acerca de las estrategias para la sustentabilidad de su empresa?
- 14.- ¿Se ha involucrado de alguna forma a la comunidad en las políticas sustentables de la empresa?