



Universidad Autónoma del Estado de México

Facultad de Turismo y Gastronomía

Centro de Investigación y Estudios Turísticos

**ESTUDIO DEL ADN ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES  
TURÍSTICAS DE ZIHUATANEJO, GUERRERO, MÉXICO.**

Tesis

Que para obtener el grado de

*Maestro en Estudios Turísticos*

Presenta

Lic. en Turismo Joan Manuel Rodríguez Elías

Dirigida por

D. en E. T. Enrique Guadarrama Tavira

D. en E.T. Arlen Sánchez Valdés

Dra. en C.E. Ana Leticia Tamayo Salcedo

Toluca, Estado de México; diciembre 2020

## RESUMEN

El entorno actual al que se enfrentan las organizaciones cada vez es más complejo, cambiante y hostil, ante esta situación, la presente investigación expone la necesidad de conocer estrategias nuevas, representadas en modelos y metodologías de diagnóstico con la finalidad de detectar fallas, anomalías o bien áreas de oportunidad para un desempeño eficiente, productivo y competitivos de las mismas y que por ende las lleve al declive o a la extinción.

A pesar del alto índice de mortalidad que sufren las Pymes en nuestro país, y en especial del sector servicios, al cual pertenece la actividad turística, las organizaciones no asumen responsabilidades en el manejo de su propia estructura interna y culpan de su mortalidad al entorno, siendo que ambas condiciones interaccionan, dando lugar a la desaparición en casos en los que no existe un conocimiento de la organización en pleno.

Para ello, se toma en consideración el modelo ADN organizacional, a partir de la experiencia empresarial de Gary Neilson y Bruce Pasternack que surge en el año 2005, con la finalidad de resolver los errores internos en la empresa tomando como base el análisis de cuatro elementos principales que la constituyen: la motivación, la información, la toma de decisiones y la estructura y a manera de diagnóstico presentan la situación actual de la empresa para resolver problemáticas, definiéndolas como organizaciones sanas o enfermas.

Para este trabajo de investigación fue necesario fortalecer el modelo ADN organizacional con preceptos de la teoría ecológica organizacional Hannan y Freeman, la cual considera al entorno como una fuerza hostil, que acaba con las empresas cuando no cuentan con los elementos suficientes para la supervivencia, aunado a ello se aportó a la estructura del modelo tres pilares más en su aplicación: inercia, densidad y edad.

De este modo, y mediante la revisión de literatura, se encontró que el modelo ADN organizacional ha sido considerado como una opción para dilucidar problemáticas en las organizaciones, complejizando el alcance de su aplicación, y no quedándose en el análisis teórico solamente, sino que existen productos científicos que evidencian un trabajo descriptivo aplicado en diferentes actividades económicas y algunos otros interaccionando con variables administrativas como el liderazgo, la responsabilidad social, *engagement* y la productividad entre otros, dando como resultado el conocimiento profundo de la organización.

Los resultados de esta investigación en las Pymes del sector hotelero del destino turístico de Zihuatanejo Guerrero, México, muestran una proliferación de organizaciones que han perdurado a lo largo del tiempo con características similares entre sí; identificando un isomorfismo y una lucha competitiva por acaparar los recursos del destino, muy apacible asumida positivamente.

Palabras Clave: ADN Organizacional, Pymes, Zihuatanejo, Ecología Organizacional.

## ***ABSTRACT***

*The current environment that organizations face is increasingly complex, changing, and hostile, in this situation, this research exposes the need to know new strategies, represented in models and diagnostic methodologies to detect failures, anomalies or Either areas of opportunity that impede their efficient, productive, and competitive performance and that therefore lead to decline or extinction.*

*Despite the high mortality rate suffered by SMEs in our country, and especially in the service sector, to which the tourist activity belongs, organizations do not assume responsibilities in managing their internal structure and blame their mortality on the environment, being that both conditions interact, leading to disappearance in cases in which there is no knowledge of the organization in full.*

*For this, the organizational DNA model is taken into consideration, based on the business experience of Gary Neilson and Bruce Pasternack that emerged in 2005, to resolve internal errors in the company based on the analysis of four elements main components that constitute it: motivation, information, decision-making and structure and, as a diagnosis, present the current situation of the company to solve problems, defining them as healthy, or sick organizations.*

*For this research work it was necessary to strengthen the organizational DNA model with the precepts of the organizational ecological theory Hannan and Freeman, which considers the environment as a hostile force, which kills companies when they do not have enough elements for survival, combined To this, three more pillars were added to the model structure in its application: inertia, density and age.*

*In this way, and through the literature review, it was found that the organizational DNA model has been considered as an option to elucidate problems in organizations, making the scope of its application more complex, and not remaining in the theoretical analysis only, but there are Scientific products that show a descriptive work applied in different economic activities, and some others interacting with administrative variables such as leadership, social responsibility, commitment and productivity among others, resulting in deep knowledge of the organization.*

*The results of this research in SMEs in the hotel sector of the tourist destination of Zihuatanejo Guerrero, Mexico, show a proliferation of organizations that have lasted over time with similar characteristics; identifying an isomorphism and a competitive struggle to monopolize the resources of destiny, very peaceful and positively assumed.*

*Keywords: Organizational DNA, SMEs, Zihuatanejo, Organizational Ecology.*

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN:</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>8</b>
1.1 Planteamiento del problema y preguntas de investigación .....	8
1.2 Supuestos de investigación .....	15
1.3 Objetivos .....	15
1.4 Diseño de investigación .....	16
1.5 Matriz de consistencia.....	16
<b>CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Modelo de ADN Organizacional .....	20
2.1.1 Categorías de análisis, los cuatro pilares.....	21
2.1.2.Los Siete tipos de Organizaciones .....	26
2.1.3.Artículo: Una revisión de literatura del modelo ADN organizacional y su aplicación .....	32
2.2 Las Teorías Evolucionistas y su vínculo en los estudios organizacionales .....	34
2.2.1. Etapas de la selección natural (evolución en el entorno) .....	40
2.2.2. Principios de la teoría Ecológica Organizacional .....	41
2.3 Adecuación teórica al modelo ADNO .....	44
<b>CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL DE ZIHUATANEJO</b> .....	<b>49</b>
3.1 Contexto histórico del municipio de Zihuatanejo de Azueta.....	49
3.2 Zihuatanejo: Surgimiento y crecimiento de un destino turístico a partir de las Pymes ..	57
.....	57
<b>CAPÍTULO 4. APARTADO METODOLÓGICO</b> .....	<b>65</b>
4.1 Enfoque de investigación.....	65
4.2 Estudio de caso .....	67
4.3 Población y participantes .....	72
4.4 Instrumentos.....	73
4.4.1. <i>Org DNA Profiler</i> (modelo original).....	73
4.4.2.Entrevista semiestructurada (cualitativo).....	77
4.4.3.Cédula de Observación.....	81
4.4.4.Encuesta cualitativa ADN Organizacional con adecuación teórica .....	83
4.5 Procedimiento y etapas de la investigación. ....	94
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS</b> .....	<b>97</b>
5.1 Artículo: Análisis del ADN Organizacional de las Pymes de Zihuatanejo, a partir de la perspectiva teórica de la ecología organizacional de Hannan y Freeman.....	97

<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>100</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>103</b>
-Limitantes y recomendaciones de la investigación.....	105
-Propuestas para futuros estudios.....	105
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO: SOPORTE GRÁFICO DE LOS PILARES DE ADNO .....</b>	<b>123</b>
Niveles alto, medio y bajo en los pilares ADNO.....	124
Pilar motivación .....	124
Pilar información.....	125
Pilar toma de decisión .....	125
Pilar estructura.....	126
Pilar inercia .....	126
Pilar densidad .....	127
Pilar edad.....	127
<b>ANEXOS FOTOGRÁFICOS .....</b>	<b>128</b>
Hotel Zihua Azul Centro.....	129
Carretera Aeropuerto Zihuatanejo.....	129
Calle Nicolas Bravo Densidad Poblacional de Pymes.....	130
Hotel Maeva Zihuatanejo.....	130
Hotel Neptuno. ....	131
Hotel Idalia.....	131
Densidad de población de servicios de hospedaje .....	132
Paradero de autobuses para el turismo nacional y de fin de semana.....	132
Calle paralela al malecón de Zihuatanejo Hotel Monarca .....	133
Fisonomía de hoteles con similitudes entre sí.....	133

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN:

En la actualidad el estudio de las organizaciones se ha distinguido por reconocer diferentes perspectivas para su entendimiento; entre ellas, las posturas metafóricas y de corte evolutivo centran su atención en los acontecimientos diversos por los que ha pasado, desde su nacimiento, crecimiento, desarrollo, posicionamiento, declive y muerte a modo de línea del tiempo.

Por ello resulta de gran interés abordar los aspectos que dieron origen a las organizaciones, haciendo una analogía con el ADN biológico humano, el cual se concibe como material genético en donde se contempla toda la información para la construcción y el funcionamiento del cuerpo y mente y permite como seres humanos, ser únicos e irrepetibles. En ese sentido, para las organizaciones el estudio del ADN representa una tarea permanente al implementar una estructura única orientada al desarrollo de los objetivos, considerando como pilares básicos los siguientes cuatro conceptos: estructura, motivación, información y toma de decisiones.

Los autores del modelo ADN organizacional, Neilson y Pasternack (2005), presentan una clasificación organizacional basada en resultados obtenidos como producto de estudios empíricos aplicados:

- Sanas: Resiliente, justo a tiempo y precisión militar.
- Enfermas: Pasivo agresiva, obsoleta, sobre gestionada y ajusta y comienza.

Neilson y Pasternack (2005) manifiestan que la correcta alineación de los pilares base, garantiza organizaciones sanas, las cuales se caracterizan por ser altamente productivas y por mantener fluidez en los procesos operativos. Lo anterior facilita que la toma de decisiones se ejecute con oportunidad para generar rentabilidad, sin embargo en tanto las bases del ADN organizacional se encuentren desalineadas, habrá como resultado organizaciones enfermas que impactaran a la productividad y competitividad (Valbuena, *et al* 2018).

Realizar un diagnóstico de la organización que revele los aspectos álgidos de la misma, siempre ha sido una preocupación de la dirección, más aún cuando se trata de pequeñas y medianas empresas, dadas las particularidades que las mismas encierran en cuanto a su forma

de gobierno, estructura, operación, formalización, entre otros factores, que las hacen especiales e importantes.

Por su importante participación en la economía nacional, las pequeñas y medianas empresas, tienen que ser eficientes, competitivas, sustentables y ofrecer productos y/o servicios de calidad; dado que las condiciones del mercado, en los contextos nacionales e internacionales demandan de este tipo de empresas mejorar y mantener la calidad como eje fundamental de su competitividad (Estrada y Dutrénit, 2007) , para ello deben desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas, innovar constantemente su modelo de negocios, generar mejores condiciones laborales y estar en la constante gestión de la creación de estrategias que distingan negocios en su entorno, es decir de crear sus propias ventajas competitivas.

En esta investigación, la intención de considerar a las pequeñas y medianas empresas se justifica ya que comparten características similares entre sí, pudiendo enumerar las siguientes:

- El capital para su constitución es aportado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar (González, 2020).
- Los propios dueños dirigen inicialmente la marcha de la empresa; lo que conlleva a distinguir que su administración es empírica (Belausteguigoitia, 2010).
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional (Ortiz y Vega, 2014).
- Algunas se benefician de estímulos fiscales por parte del Estado, en atención a su tamaño y sector al que pertenecen (Quijano, *et al*, 2015).
- En su mayoría operan con personal poco calificado o no profesional (González, 2020)
- Su visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo está muy limitada (Corado, L. y Galeros, 2017).
- La carencia de información acerca del entorno y el mercado los hace tomar decisiones poco acertadas por no decir fallidas (González, 2020)
- La carente innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el ímpetu de cambio necesario (Teixeira y Barbosa, 2013).

- La falta de programas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder distinguir los beneficios a largo plazo (González, *et al*, 2018).
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma, pero sin tomar en cuenta la estandarización como regla de productividad, solo con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores (González, *et al*, 2018).
- La falta de liquidez, solvencia y rentabilidad es un problema que resuelven inyectando recursos personales, es decir, no determinan el flujo de efectivo como método interno de control financiero (González, *et al*, 2018).

En este sentido vale la pena mencionar que independientemente de la actividad o giro que realicen este tipo de organizaciones, se encuentran factores comunes es decir no importa en qué tipo de sector se encuentren, pues sus problemáticas se mantienen uniformes y alcanzando a todos y cada uno de los sectores involucrados.

Es así, que de manera particular encontramos que el turismo como actividad económica, no es ajeno a estas problemáticas, y por ello se hace necesario hallar modelos que diagnostiquen y determinen el estado en que las organizaciones del sector turístico se encuentran. Las PYMES del sector turístico manifiestan similitud con las de otras ramas de la economía, toda vez que todas están constituidas bajo principios administrativos en común y persiguen la comercialización como fin común, por tanto, es relevante hacer estudios en destinos específicos para desentrañar la realidad que se suscita en ellos.

Éstas, al igual que en otras actividades económicas, padecen el fenómeno de la elevada desaparición de las empresas de menor tamaño, lo que se atribuye muchas veces a la falta de planeación que delimite previamente y de manera estructurada el camino a seguir para alcanzar objetivos específicos. Lo cual sujeta el andar de las organizaciones al criterio de sus fundadores, que por imitación inician la idea de invertir y convertir sus recursos en negocios solo por el simple hecho de creer que se establecen en un destino turístico con potencial.

Aunque numerosos han sido los estudios en relación a las Pymes, pocos se les ha vinculado al ADN organizacional siendo un tema escasamente explorado en México. Bajo este contexto, resulta fundamental iniciar con un estudio que integre constructos teóricos que apoyen la toma de decisiones de las pymes turísticas.

Por ello, es imperante la necesidad de trazar líneas de investigación en torno a las organizaciones, capaces de generar estudios y análisis organizacionales que puedan entender a la empresa de una manera más íntima, redirigiéndolas hacia caminos adecuados, que posterguen su desaparición o muerte.

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de hacer un estudio a profundidad acerca del modelo ADN Organizacional, el cual se presenta como herramienta de apoyo para determinar las características idiosincráticas de las organizaciones a fin de detectar anomalías en su constitución y lograr mediante el alineamiento de cuatro pilares fundamentales, la reorganización y llevar a la misma a terrenos competitivos y de mejora continua.

La investigación está dirigida a realiza un estudio a las pequeñas y medianas empresas turísticas, particularmente las que ofrecen el servicio de hospedaje, ubicadas en Zihuatanejo, destino turístico que se localiza en la franja límite del Océano Pacífico, en el municipio de José Azueta del estado de Guerrero a 240 km de distancia aproximada del centro turístico de Acapulco y a 120 km de la ciudad de Lázaro Cárdenas del estado de Michoacán, y que se distingue por su actividad turística derivada de la explotación de sus playas y actividades recreativas; y tomando en consideración la situación actual desde el punto de vista ecológico organizacional.

En el capítulo número uno, se exponen las generalidades del estudio, abordando la problemática de la investigación, misma que considera a las pymes de un centro turístico tradicional denominado Zihuatanejo; espacio que se caracteriza por una alta afluencia de turistas a la zona. En este capítulo se puntualizan los objetivos y se enuncia el supuesto de investigación para concluir con la presentación de una matriz de consistencia que resume los elementos del proyecto y resalta su coherencia investigativa.

En el capítulo número dos, denominado fundamentos teóricos, se profundiza en la descripción del modelo ADN Organizacional, sus antecedentes, pilares y tipología. Además de que se adiciona una revisión de literatura en la que se verifica cual ha sido la producción científica y académica a nivel internacional, encontrando las diferentes formas en que se ha aplicado el modelo ADN organizacional para lograr cambios en las entidades y hacer diagnósticos que van desde lo teórico, exploratorio y correlacional.

Así mismo, se introducen los preceptos de la teoría ecológica organizacional, profundizando en el estudio del entorno en que operan las organizaciones, permitiendo establecer cómo influye en ellas, estableciendo relaciones causales de mortalidad. Dicha teoría, derivada de los estudios deterministas, evolucionistas y metafóricos, proporcionando elementos para el análisis de la interacción organizacional con su medio ambiente, asumiendo que es el medio exterior el causante de la selección natural en una población determinada, y no las condiciones internas de la empresa, las que determinarían su perdurabilidad.

Se capítulo finaliza con un apartado en el que se describe la necesidad de utilizar preceptos de la teoría ecológica organizacional, para fortalecer el modelo utilizando tres de sus principios para así, tener una visión integral en este estudio, pues el modelo ADN Organizacional como tal, solo se enfoca a una situación interna.

En el capítulo número tres ante la necesidad de contextualizar la unidad de análisis de esta investigación se describe la situación actual del destino turístico Zihuatanejo, la cual, por sus características, su actividad turística y sus elementos organizacionales, resulta ideal para enmarcar el objeto de estudio. Su contenido abarca antecedentes, situación actual y la descripción de las Pymes turísticas en el sitio, enmarcando las características muy particulares referentes al destino.

Para el capítulo número cuatro, se resalta la importancia de una metodología adecuada con un enfoque cualitativo y del estudio de caso, para llegar a los resultados deseados.

Se justifica la necesidad de un trabajo de campo en dos fases: La primera como piloto para la exploración física del destino, la integración de un inventario de organizaciones y la aplicación del instrumento denominado por sus autores: *Org DNA profile survey* con la finalidad de recolectar información que sea útil para dar sustento a la segunda fase, consistente en la elaboración de un instrumento de investigación que logre descifrar el ADN Organizacional con aspectos del entorno, de acuerdo al modelo enriquecido que se propone en este trabajo de investigación.

El capítulo número cinco integra los resultados de la investigación a partir de la revisión de literatura, adecuación teórica del modelo ADN Organizacional y la metodología descrita, por lo que este capítulo se divide en tres apartados a su vez, los cuales incluye un artículo

científico denominado ADN Organizacional de las Pymes de Zihuatanejo, entorno al modelo propuesto por Neilson y Pasternack. El cual está configurado bajo el objetivo general y el objetivo particular que pretende saber cuál es el ADN del caso Zihuatanejo, a partir de la aplicación de los instrumentos correspondientes, logrando saber si se tienen empresas dentro de la clasificación de sanas o no sanas, y su tipificación de acuerdo a los valores obtenidos en la encuesta.

A partir del estudio empírico, se construyó el artículo denominado: Análisis del ADN Organizacional de las PYMES de Zihuatanejo, adecuación, evolución y reflexión a partir de la perspectiva teórica de la ecología organizacional de Hannan y Freeman (1989), realizado mediante la aplicación de un modelo ADN Organizacional modificado y adecuado con la teoría ecológica organizacional, en el que dicho modelo ha sido aumentado a siete pilares, de los cuales tres corresponden a los principios de la teoría ecológica organizacional.

Los cuatro pilares originales se mantienen y dan como resultado nuevos resultados que abarcan categorías como el cambio, la competencia, la resiliencia

Con este artículo se logra un diagnóstico del caso: población de pymes Zihuatanejo, reconociendo un estado actual, una tipología de ADN Organizacional predominante y un acercamiento al momento evolutivo en el que el destino se encuentra y finalmente con estos resultados es posible desarrollar el apartado Zihuatanejo, una interpretación de su ADNO, haciendo una reflexión crítica de la realidad y los resultados.

En el último apartado se incluyen una serie de conclusiones y recomendaciones que marcan precedente para futuras líneas de investigación que se desprenden del conocimiento teórico organizacional, y aplicación concreta de mecanismos que se enfoquen a mejorar la salud de las empresas, a nivel diagnóstico o aplicativo, pudiendo replicar parte o en su totalidad los modelos propuestos en esta investigación así como identificar nuevas líneas de investigación que se hacen presentes, dando lugar a opciones para la gestión de la innovación y el conocimiento de las organizaciones turísticas generando más estudios evolutivos de corte longitudinal, estudios de caso específico en empresas, estudios en el entorno exclusivamente, entre otros, e incluso la aplicación de nuevas teorías organizacionales de acuerdo al alcance que el investigador requiera para tal efecto.

**CAPÍTULO 1.**  
**GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN**

## CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema y preguntas de investigación

Bajo el contexto de la globalización y de los múltiples retos que el mundo empresarial conlleva día a día, se han generado nuevas condiciones de actuación de las organizaciones, en donde los recursos estratégicos se encuentran en función de las tendencias económicas, de telecomunicaciones e informática mundiales, que configuran un mundo distinto al actualmente conocido y cuyas repercusiones serán de importantes consecuencias para dichas entidades, en donde la experiencia y los éxitos anteriores no garantizan los resultados futuros.

Las empresas multinacionales luchan por ganar mercado y la pelea por conseguir consumidores para sus productos o servicios se hace cada vez más fuerte, sin embargo, la competencia en cada plaza se da contra empresarios locales o en el mejor de los casos nacionales, que ven afectada su operación por la llegada de competidores con presencia de marca mundial.

Las más afectadas ante este entorno de competencia son las pequeñas y medianas empresas (Pymes), abreviatura que se utiliza para nombrar a aquellas, cuyo tamaño se mide en función de su plantilla laboral y su volumen de negocios o su balance expresado en la facturación anual de la empresa, en este sentido, su clasificación en México lo expresa la Secretaría de Economía (2020), la cual enuncia que:

Figura 1. Clasificación de las MiPymes

Tamaño	Sector	Rango # trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
<b>Micro</b>	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
<b>Pequeña</b>	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
<b>Mediana</b>	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Secretaría de Economía.

Sin embargo, pese a la existencia de estos parámetros distintivos, es importante determinar que desde un punto de vista analítico es posible marcar diferencias entre micro empresas y empresas pequeñas, por ejemplo, las microempresas suelen operar en el sector informal y se orientan de manera exclusiva a los mercados internos, mientras que las Pyme se mueven generalmente en el sector formal, donde pueden proyectarse hacia mercados más amplios e incluso mostrarse competitivas a escala internacional; asimismo, las microempresas tienen un potencial de crecimiento más limitado y su impacto económico resulta reducido; básicamente, constituyen un medio de sustento, característica que, por otra parte, sí les concede relevancia en un enfoque de lucha contra la pobreza (Romero. 2006).

Bajo este contexto, surge un dato relevante: México cuenta con más de cuatro millones de micro, pequeñas y medianas empresas que generan el 72% de los empleos en el país, según el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2014). De los cuales el 30.6% del total corresponde a servicios destinados a satisfacer las necesidades del sector turístico en ramo del hospedaje y alimentos. Infiriendo así, que estos negocios, ya sean familiares, socios formalmente unificados o franquicias, ya son parte importante para el desarrollo económico local y nacional.

El sector hoteles y restaurantes concentró 30.6% de las unidades económicas en los servicios, las cuales dieron empleo a 23.7% del personal ocupado total de este grupo de actividades. (INEGI, 2014)

Figura 2 Personal ocupado en sectores seleccionados



Fuente: (INEGI, 2014)

Un porcentaje alto de Pymes está enfocado al turismo, actividad que sigue considerándose como una de las más importantes a nivel mundial, por la suma de beneficios económicos que trae a una localidad. Sin embargo, más allá del éxito obtenido de una Pyme y de la actividad turística, hay riesgos internos y externos que deben considerarse como parte de su crecimiento, aunque en ocasiones, los mismos empresarios desconocen el nivel de amenaza a la que están expuestos (Figura 1).

A diferencia de lo ocurre en las grandes empresas que cuentan con diversos asesores, la supervivencia de la empresa está fuertemente relacionada con el conocimiento del dueño. Muchos de los empresarios están altamente capacitados, con una profesión, y años de experiencia en su trabajo, pero eso no es suficiente para tener todas las respuestas, normalmente los emprendedores se centran en un producto exitoso, pero otras cuestiones quedan de lado por carencia de tiempo, desconocimiento, falta de interés en el tema o simplemente por la incapacidad humana, en ese sentido, hay personas que solo se vuelven empresarios, por no tener otra opción, evidentemente integrando organizaciones sin más fundamento, que el sentido común y la experiencia.

Las Pymes Turísticas tienen en la actualidad una creciente presencia en el sector turístico; son incubadoras de ideas creativas y nuevos modelos de mercado, por lo que requieren de tecnología que resuelva problemas y no para ser un accesorio más del negocio (González, 2018).

La pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza total del trabajo y representa un 9% del producto interno bruto generado por la industria. La mediana industria aporta el 35% de este producto y emplea el 35% de la fuerza laboral. Mientras que en el sector turismo, SECTUR reporta que existen 1,239 empresas eco turísticas, de las cuales 70% están conformadas por grupos sociales de poblaciones rurales indígenas, que ofrecen servicios de hospedaje, alimentación y actividades de turismo rural o ecoturismo (Singer, 2018).

Asimismo, considera que las Pymes representan el 99.4% del total y su participación es fundamental para que exista un crecimiento económico sostenido en el país. Significando entonces que la oferta turística de México se encuentra cimentada en pequeñas y medianas empresas; lo cual denota su importancia no solo como

catalizador del desarrollo económico local, sino su importancia en los mercados globales” (Singer, 2018) .

Tanto la escasa operatividad de los programas del gobierno federal para el fomento de las PYMES, como el comportamiento macroeconómico de los últimos años, no han sido capaces de generar las condiciones necesarias para que puedan crecer en forma dinámica y estable, debido a que enfrentan una serie de dificultades que obstruyen notablemente su desarrollo.

Además, debe considerarse que las Pymes se encuentran en serias desventajas respecto de las empresas grandes, tales como:

- El tamaño, porque la empresa no puede reducir sus costos como resultado de economías de escala y tampoco puede obtener mayores financiamientos y asistencia técnica (Lecuona, 2009).
- La carencia de experiencia en cuestiones comerciales que lleva a una mala organización (por falta de habilidad) y mala selección de personal, ya que fuera de la fábrica o la propia oficina, regularmente existe una falta de reputación por el personal tan joven y la manera en que se contrata, sobre los cuales posibles clientes y colaboradores de las PYMES basarán su confianza (Lecuona, 2009).
- Faltan contactos y atractivos para buscar insumos más baratos, distribuidores más confiables y el gran sueño de un mercado grande y constante, pues su pequeña escala y su naturaleza local reducen las presiones para mejoras que resulten de elementos tales como una sana competencia (Chávez, 2013).
- Insuficiente valor agregado para enfrentar a la competencia dentro y fuera de su área de influencia (Ortiz-Delgadillo, et al, 2016).
- Inexistencia de institucionalización de los valores organizacionales (Ortiz-Delgadillo, *et al*, 2016).
- Deudas y obligaciones que asumen los accionistas a título propio (Lecuona, 2009).
- Inadecuada segregación de funciones (Chávez, 2013).
- Rezago tecnológico (Ollivier, 2007).
- Limitada reinversión de las utilidades (Lecuona, 2009).
- Carencia de personal capacitado (Bermúdez, 2015).
- Poca prioridad en atención al cliente (Ortiz-Delgadillo, *et al*, 2016).

- Problemas de autoridad y liderazgo (Gaytán, 2017).
- Mínimo conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional (Gaytán, 2017).
- Escasa claridad al llevar su producto o servicio al consumidor final (Ortiz-Delgadillo, *et al*, 2016).
- Incapacidad para fortalecer el área comercial y de ventas (Gaytán, 2017).
- No conocer si el personal que tienen actualmente es el adecuado en un proceso de crecimiento (Chávez, 2013).
- Resistencia al cambio (Pérez-Soltero, *et al* 2013); (Cornao, 2012); (Dominici, 2016).

Estos problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenecen, acentúan que estas entidades, son las únicas responsables de sus propias soluciones; obligando a las empresas a la mejora continua para alejarse de la extinción (Chávez , 2018) .

De hecho, se observa a nivel nacional y según los datos de INEGI (2014), la esperanza de vida de los negocios en México no es mayor a los 9.1 años en algunas entidades federativas, apreciando completamente que el sector integrado por el estado de Guerrero se ostenta en el rango más bajo de supervivencia, con solo un promedio de 5.3 a 6.3 años.

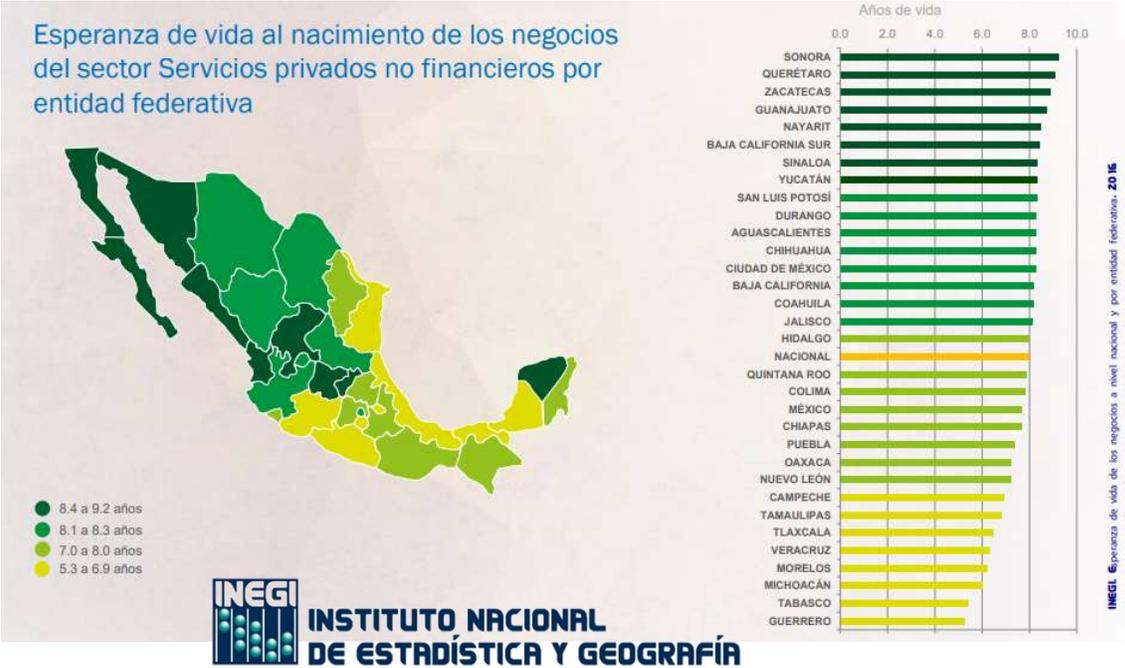
Figura 3. Esperanza de vida de los negocios en México (en años)



Fuente: (INEGI, 2014)

Y en el mismo tenor, apreciando en la figura siguiente de INEGI (2014) respecto a la esperanza de vida en el sector servicios, se muestra que de igual forma las organizaciones ubicadas en el estado de Guerrero, y por ende en Zihuatanejo, mantienen el grado de mortalidad mayor, respecto a otros destinos turísticos por ejemplo los localizados en el Norte del país. Denotado por su esperanza de vida los 7 años en promedio, significando que los negocios incluidos en ese territorio específicamente tienen agravadas sus problemáticas.

Figura 4. Esperanza de vida, sector servicios no financieros



Fuente: (INEGI, 2014)

Ahora bien, con base en lo antes descrito, se justifica la necesidad de crear medios de diagnóstico para lograr identificar los factores que inciden en el cierre de Pyme, así como estudios que hagan introspección a este tipo de organizaciones turísticas, y que permitan darle un empuje positivo y lograr una evolución que las lleve a un estatus de empresas de mayor madurez, solidez y que sean capaces de soportar las turbulencias en el entorno organizacional.

Por tanto, identificar el ADN de una organización permitiría realizar un diagnóstico y orientar el accionar empresarial hacia una gestión en donde los intereses vayan de la mano con los del capital humano, bajo una perspectiva integradora de trabajo en equipo, aprendizaje

colaborativo y logrando socializar y transferir el conocimiento con una comunicación efectiva.

Si el ADN organizacional permite obtener la información necesaria para determinar cuáles son los causantes de errores en la estructura de la empresa, que le impiden evolucionar a un modelo enriquecido y fortalecido, entonces se está ante un supuesto innovador que ayudará a proliferar el éxito de ciertas organizaciones. INEGI (2014, p.110) determina que “la vida de una Pyme es de aproximadamente 7.7 años en promedio”. Situación que debería ser reversible ante un estudio de ADN organizacional perfectamente ejecutado.

La transición de una Pyme enferma a una organización sana requiere tiempo. No se trata de solo detectar las áreas de fortaleza y debilidad; si no que se debe analizar el contexto que impera alrededor para coadyuvar a una evolución próspera y sana. Una organización competitiva, es aquella que aprende de su situación actual y aprehende para sí misma un nuevo modelo, dejando de lado su forma habitual de pensar y están abiertas a nuevas ideas, a nuevos métodos o formas de hacer las cosas. Esto es, la capacidad de comprender, de adquirir compromisos, de asumir responsabilidades, de buscar el continuo auto crecimiento.

Es así como bajo este contexto se puede dilucidar una serie de preguntas que tendrán a bien ser respondidas en la mayor medida al culminar la investigación.

Los cuestionamientos que justifican el tema objeto de estudio son:

¿Es el ADN organizacional, el modelo diagnóstico ideal para generar conocimiento de las Pymes turísticas y así determinar la situación actual del destino turístico Zihuatanejo frente a las turbulencias del entorno y la manera en que trazan su devenir aumentando su perdurabilidad?

¿Cuál es la realidad que vive Zihuatanejo de acuerdo al tipo de organizaciones que prevalecen?

¿Es posible diagnosticar a una organización inmersa en un entorno turbulento, para conocer sus elementos más puros, redirigirlos y alinear sus objetivos para lograr perdurabilidad?

¿Las Pymes turísticas cuentan con las estructuras internas adecuadas para sobrellevar el cambio que genera el entorno?

¿Es posible determinar una evolución en las Pymes turísticas de Zihuatanejo de acuerdo con las características que las identifican hoy en día?

Hablar de ADN organizacional, implicará ingresar en terrenos, y temáticas innovadoras, que sin duda tienen la intención de aportar al conocimiento opciones al estudio de las organizaciones, en el campo del turismo.

## **1.2 Supuestos de investigación**

General:

El ADN organizacional de las Pymes turísticas de Zihuatanejo, Guerrero, México, proporciona información necesaria para determinar su estado actual, tipificarlas, situarlas en el momento evolutivo correspondiente e interpretar los elementos del entorno que inciden en su perdurabilidad llevándolas a la supervivencia.

Específicos

- El ADN organizacional determina la situación actual de las Pymes turísticas de hospedaje en Zihuatanejo mediante la identificación de siete categorías y permite tipificar a las organizaciones del sitio para su análisis.
- El ADN de las Pymes del sector turístico tiene elementos del entorno que determinan su perdurabilidad ante las turbulencias suscitadas en Zihuatanejo.
- El ADN organizacional determina la etapa evolutiva en que se hallan las Pymes de Zihuatanejo, Guerrero, México de acuerdo a las características que arrojan por su aplicación,

## **1.3 Objetivos**

General:

Analizar el ADN Organizacional de las Pymes turísticas de servicios de hospedaje en Zihuatanejo Guerrero, México, para interpretar su estado actual en el contexto en el que se ubican y valorar su perdurabilidad.

### Específicos (operativos)

- Determinar la situación actual de las pymes turísticas en Zihuatanejo Guerrero, de acuerdo a las directrices del modelo ADN Organizacional.
- Interpretar los elementos del entorno, que inciden en la perdurabilidad de las Pymes turísticas en Zihuatanejo.
- Situar a las Pymes de hospedaje de Zihuatanejo en la etapa evolutiva correspondiente según el ADN prevaleciente.

### **1.4 Diseño de investigación**

La presente investigación fue diseñada bajo preceptos no experimentales, toda vez que lo que se pretende no es tener control absoluto de las categorías estudiadas, sino por el contrario solo obtener la información tal y como se presenta en la realidad y el contexto elegido. Del mismo modo este trabajo se dirige bajo el diseño de los estudios transversales puesto que mide una o más características o categorías en un momento dado. La información se recolecta en el presente y, se utilizan características pasadas o de conductas o experiencias de los individuos, para dar contexto.

El objetivo consiste en determinar las diferentes características y el desarrollo del diseño de estudio observacional, en un momento dado, en una sola medición, caracterizándose en particular en utilizar la información no para medir, si no para interpretar la situación generada.

Es así, que al definir la variable independiente como el entorno que da razón de ser a la desaparición de las organizaciones y la variable dependiente como el actor que se ve afectado por la variable independiente y que describe la problemática actual; es posible resumir en la matriz de consistencia la estructura y diseño de investigación que se pretende para este trabajo.

### **1.5 Matriz de consistencia**

La matriz de consistencia, de acuerdo a lo expresado por Carrasco (2018) es un instrumento que consta de un cuadro formado por columnas y filas; permite consolidar los elementos clave de todo el proceso de investigación, además posibilita evaluar el grado de coherencia

y conexión lógica entre el título, el problema, los supuestos de investigación, los objetivos, las categorías de análisis, el diseño de investigación seleccionado, los instrumentos de, así como la población del estudio.

De este modo, es posible verificar la congruencia entre las preguntas de investigación, objetivos y supuestos para determinar y evaluar el grado de coherencia y conexión lógica entre los términos utilizados en la investigación

Tabla 1. Matriz de consistencia

<b>Causas (Ca)</b>	<b>A dónde (A)</b>	<b>Consecuencias (Co)</b>
El tamaño de la empresa porque no puede reducir sus costos La carencia de experiencia en cuestiones comerciales Rezago tecnológico Limitada reinversión de las utilidades Carencia de personal capacitado Problemas de autoridad y liderazgo Resistencia al cambio.	<b>A dónde (A)</b> Destino turístico de Zihuatanejo, Guerrero, México	25% de las Pymes en México sobreviven a los primeros dos años de creación con un promedio de vida de 7.7 años. Alta mortalidad de Pymes.
	<b>A quiénes (Q)</b> Pymes Turísticas	
	<b>El Problema (P)</b> La elevada desaparición de las empresas de menor tamaño	
	<b>Aporte (Ap)</b> Tipificar a las organizaciones de acuerdo con sus estructuras de ADN Organizacional. Diagnosticar el error en la organización y corregirlo de acuerdo a la alineación resultante de los pilares de la estructura ADN Organizacional	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Cuadro de coherencia

Preguntas de Investigación	Pregunta General de Investigación	Supuesto de General de Investigación	Supuestos de investigación	Objetivo General	Objetivo Particular
¿Cual es la realidad que vive Zihuatanejo de acuerdo al tipo de organizaciones que prevalecen,?			El ADN organizacional determina la situación actual de las Pymes turísticas de hospedaje en Zihuatanejo mediante la identificación de siete pilares para así tipificarlas de acuerdo a los resultados obtenidos de la alineación de los mismos		Determinar la situación actual de las pymes turísticas en Zihuatanejo Guerrero, de acuerdo a las directrices del modelo ADN Organizacional.
¿Es posible diagnosticar a una organización inmersa en un entorno turbulento , para conocer sus elementos más puros , redirigirlos y alinear sus objetivos para lograr perdurabilidad ?	¿Es el modelo ADN organizacional, el medio diagnostico ideal para generar conocimiento de las Pymes turísticas y así determinar la situación actual del destino turístico Zihuatanejo frente a las turbulencias del entorno y la manera en que trazan su devenir aumentando su perdurabilidad?	El ADN organizacional de las Pymes turísticas de Zihuatanejo, Guerrero, Mexico, proporciona información necesarioia para determinar su estado actual, tipificarlas, situarlas en el momento evolutivo correspondiente e interpretar los elementos del entorno que inciden en su perdurabilidad y que las lleva a la supervivencia.	El ADN de las Pymes del sector turístico tiene elementos del entorno que determinan su perdurabilidad ante las turbulencias suscitadas en Zihuatanejo.	Analizar el ADN Organizacional de las Pymes turísticas de servicios de hospedaje en Zihuatanejo Guerrero, Mex. para interpretar su estado actual en el contexto en el que se ubican, y valorar su perdurabilidad.	Tipificar a las Pymes de hospedaje en Zihuatanejo, de acuerdo a sus estructuras de ADN.
¿Las Pymes turísticas cuentan con las estructuras internas adecuadas para sobrellevar el cambio de los entornos?					Interpretar los elementos del entorno, que inciden en la perdurabilidad de las Pymes turísticas en Zihuatanejo
¿Es posible determinar una evolución en las Pymes turísticas de Zihuatanejo de acuerdo a las características que las identifican hoy en día?			El ADN organizacional determina la etapa evolutiva en que se hallan las Pymes de Zihuatanejo, Guerrero, Mexico de acuerdo a las características que arrojadas por su aplicación,		Situar a las Pymes de hospedaje de Zihuatanejo en la etapa evolutiva correspondiente según el ADN prevalenciente

Fuente: Elaboración propia

**CAPÍTULO 2.**  
**FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

## CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

### **2.1 Modelo de ADN Organizacional**

EL ADN Organizacional, es una metáfora utilizada para comprensión de las características idiosincráticas de una organización. Del mismo modo que el ADN de los seres vivos, aquí se hace alusión a ese elemento básico que contiene la información necesaria para construir una organización bajo la composición en cuatro pilares: Motivación, Información, Toma de Decisiones y Estructura, lo cual en conjunción determinan en gran medida, cómo es que la empresa se comporta, tanto en lo interno como en lo externo.

Si el ADN de una organización no está bien alineado, se presentan ciertos síntomas que pueden ser detectados para revertir cualquier conducta negativa presente o futura y que pueda llegar a ser perjudicial para la misma organización, por lo que resulta un reto mantener dicha alineación constantemente. (Neilson & Pasternack, 2005)

Esta teoría fue creada por Neilson y Pasternack (2005), la cual consiste en un símil con el ADN humano. Cuando el perfil de una organización no está bien configurado presenta síntomas y conductas no saludables, los cuales, ocasionalmente son adversos. En tales casos, el primer paso en la solución de problemas consiste en identificarlos y aislarlos.

Adicional a esto, Diaz y Pulido (2006) expresan que la determinación del ADN Organizacional, da seguridad y libertad a los colaboradores en la organización, pues aporta el conocimiento, identidad y elementos necesarios para saber hasta dónde quiere llegar una organización y cuáles son sus alcances, así mismo, el ADN al crear identidad ayuda a cada componente de la organización a conocer de que manera influyen en el proceso total y como es que se relacionan entre sí para dar los resultados esperados.

El conocimiento del ADN organizacional es útil para facilitar la comprensión de los errores existentes dentro de la entidad y proceder a las correcciones que se deben hacer, lo cual les permitirá organizar sus planes, objetivos y replantear todos aquellos detalles que mejoren la operatividad, y eficienten los resultados encaminados al crecimiento.

El ADN organizacional expresa un método para analizar la ideología y pensamiento de las organizaciones, utiliza enfoques bastante diversos para la caracterización de organizaciones en lugares y espacios diversos, al considerar elementos básicos como el trabajo en equipo, la

toma de decisiones y el desarrollo de la fuerza laboral humana, como variables separadas o al menos independientes (Honold, 2002).

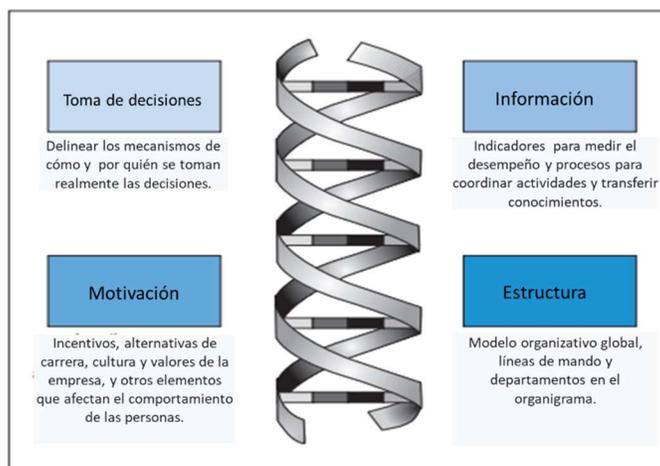
### 2.1.1 Categorías de análisis, los cuatro pilares

Según lo planteado por Díaz y Pulido (2006), el futuro del ADN organizacional podría ser tan útil para las organizaciones como los son para los seres humanos. Debido a que un análisis del material genético de una organización puede aislar las causas de deficiencia, identificar posibles soluciones e incluso poder resolver los problemas antes de que se hagan evidentes. La mayor ventaja del ADN es que las organizaciones si pueden ajustar y adaptar sus cuatro bases para conseguir los resultados que se requieren.

Al respecto, se tiene que el modelo ADN organizacional, constituido por cuatro pilares, es un producto de años de experiencia en investigación en organizaciones, que le permite a los directivos de las empresas, corregir sus errores y organizar planes y objetivos detallados para facilitar la operatividad, de manera eficiente para favorecer el crecimiento de la organización.

El ADN de las organizaciones consta de cuatro bloques de construcción, que se combinan y recombinan para expresar identidades o personalidades distintas. Estos componentes organizativos apreciados en la figura 6, (estructura, tomas de decisión, motivadores e información) determinan en gran medida cómo se ve y se comporta una empresa, interna y externamente (Neilson & Pasternack, 2005).

Figura 6. Los cuatro pilares del modelo ADN organizacional.



Fuente: Neilson, G y Pasternack, B. (2005). *The Four bases of Organizational DNA*.

## 1. Toma de decisiones:

La toma de decisiones organizacionales ha sido abordada por múltiples autores como Rodríguez (2000), Valentim y Zwaretch (2006); Carvalho (2006); entre otros. El pilar de toma de decisiones refiere al acto de decidir que acción tomar; implica tener la responsabilidad de elegir ante dos escenarios o dos opciones diferentes. La resolución de problemas parte de la respuesta elegida, y que lleva a una solución o conclusión, de ahí la importancia del pilar (Adair, 2008).

Este concepto refiere a quién tiene la autoridad para tomar cuáles decisiones. Clarificar estos derechos suele agregar contenido a los diagramas de la organización y definir dónde yacen las responsabilidades. Cuando es clara la toma de decisión, la estructura puede tener tramos de control más amplios y menos niveles jerárquicos, lo que se traduce en menores costos y una ejecución más rápida. Por ello, es necesario asignar sistemática y racionalmente los derechos de la toma de decisión. En algunos casos, se ve afectada por un cambio del poder político dentro de la empresa; cuando esto sucede, las decisiones pueden caer en vacíos de autoridad, ser tomadas por dos entidades diferentes o necesitar revisión continua. Cualquiera de estas situaciones afecta el desempeño de una organización.

El éxito de una buena toma de decisiones radica en la información que se tiene, por lo que se considera un pilar que interactúa directamente con el de la información y el de la estructura. Una decisión asume un riesgo, pero este disminuye a medida que la información es más certera (Solano, 2003).

## 2. Información

Para garantizar la claridad de los derechos de decisión y para medir y motivar a la gente es necesario un elemento vital: información.

EL hombre interpreta los datos que se van presentando en su existencia, de acuerdo a su experiencia. Todo aquello que el ser humano interpreta de manera interna o mental, conforma su conocimiento, el cual no es visible por tratarse de un proceso que sucede en el interior del individuo, Sin embargo, para que dicho conocimiento se vea manifiesto al exterior y sea perceptible por otros es necesario sea plasmado de un significado y decodificado en un

lenguaje común para los demás. Es entonces cuando dicho conocimiento se transmite en forma de información.

Paula Núñez, (2004) asegura que la información de calidad esté disponible y fluye hacia donde se necesita, todo el tiempo, es una de las tareas más retadoras de las organizaciones modernas, y una de las contribuciones menos valoradas al desempeño y la ventaja competitiva. Muchas veces se ha hablado del vínculo entre la información y el desempeño. A veces se requieren cosas relativamente sencillas, como trabajar con distintos estados de ganancias y pérdidas para distintas unidades de la compañía. En casos más complejos la información se convierte en un elemento clave para simular el comportamiento de los mercados y fijar los precios, o simplemente garantizar un pronóstico acertado de la demanda. En cualquier caso, la calidad de la información es esencial para mantener una ventaja competitiva.

El manejo de la información constituye un proceso estratégico por el que se diseña una estructura que tiene la finalidad de planificar, dirigir y controlar los recursos de la organización, para poder garantizar mejores usos, almacenamiento, recuperación y entendimiento, rumbo a la mejora de la empresa (Cruz, 2015).

### 3. Motivación.

Una vez que las personas están equipadas con los derechos de decisión apropiados y adecuada información, los motivadores son los que los impulsan a tomar las acciones necesarias para hacer avanzar a la organización. Una exhortación a seguir la visión y perseguir la estrategia: correr más rápido, remar más duro, sea cual sea la metáfora elegida: solo tiene mucho aire si los objetivos de la organización e incentivos envían señales contradictorias. Para ser efectivos, los motivadores necesitan estar alineados no solo con los otros bloques de construcción, sino también con los objetivos de rendimiento de la empresa.

Los motivadores deben proporcionar a los que toman las decisiones, dirección clara y razones convincentes para seguir actuando en la empresa con mayor interés y debe extenderse más allá de los incentivos financieros para incluir recompensas no financieras, incluidas promociones, oportunidades de desarrollo, reconocimiento y ventajas, entre otros. Además, los motivadores deben recompensar al individuo, no al trabajo.

Algunas teorías como la propuesta por Frederick Herzberg (1954), analizan la motivación a partir de perspectivas externas, más allá de las necesidades humanas, y que para este pilar del modelo ADN organizacional abona preceptos adecuados. Herzberg es de los primeros en establecer que los factores que producen insatisfacción en los trabajadores tienen un origen diferente a los factores que generan satisfacción. Los factores que producen satisfacción los denomina motivadores y los que previenen evitando la insatisfacción los denomina higiénicos. Los factores motivadores están relacionados con el contenido de trabajo en sí mismo como la responsabilidad o el reconocimiento, entre otros. Los factores higiénicos se relacionan con el contexto laboral, de los que se puede citar: el clima laboral, el salario o las relaciones con los compañeros. Herzberg sostiene que la satisfacción es producto de factores motivacionales presentes y por otro lado la insatisfacción no es entendida como la ausencia de estos, si no de la carencia de otros motivadores que tienen que ver con el clima laboral y el ambiente. (Peña, 2015).

Para efectos de la teorización del pilar motivación, la teoría de Herzberg (1954) ofrece indicadores tanto de los aspectos interno como externos al individuo para obtener niveles. Claramente se determina insatisfacción en la ausencia de un clima laboral y satisfacción en la presencia de motivadores específicos.

Sin embargo, no todas las compañías están listas para implementarlos; se requiere liderazgo, persistencia y paciencia para superar la barrera de resistencia inicial de los empleados.

Por ello, el estudio de la motivación permite entender y conocer el comportamiento humano, y así preverlo y controlarlo a través de los motivos que impulsan al comportamiento en el ámbito laboral.

En resumen, “la motivación es el conjunto de factores que provocan, encauzan y sustentan la conducta humana, sin olvidar un aspecto de suma importancia: su aspecto cambiante en el individuo; al irse satisfaciendo uno de los factores, otro pasará a ser el factor dominante de la motivación, y precisamente es a ese estudio al cual debe abocarse la gerencia de cualquier empresa, porque de ello dependerá el resultado positivo en productividad lográndose con un sistema de motivación bien diseñado” (Añez, 2006 p. 74).

#### 4. Estructura:

Según los autores, Neilson y Pasternack (2005), la estructura es el bloque más visible y es donde la mayoría de los programas de cambio organizacional inician, precisamente por ser muy evidente se pueden mover cuadros y líneas y demostrar cambios. Pero la reestructuración no es la solución a la mayoría de los problemas organizacionales por eso es el último bloque que debe ser colocado y algunas de las preguntas que debe responder son las siguientes:

-¿Cómo se ve la jerarquía organizacional?

-¿Cómo son conectados los cuadros y las líneas en el organigrama?

-¿Cuántos jefes hay y cuántos dependientes directos tiene cada nivel?

En teoría, las compañías adoptan una estructura para responder a ciertos lineamientos estratégicos. Por ejemplo, se organizan en unidades de negocio o en unidades geográficas, dependiendo de los objetivos que se tracen. En la práctica, sin embargo, la estructura organizacional de una compañía y sus objetivos estratégicos suelen estar desalineados. Las empresas pueden padecer un gran número de problemas estructurales. Comúnmente se encuentran compañías donde los tramos de control no permiten un desempeño adecuado, o donde los empleados invierten su tiempo de manera poco eficiente. En otros casos los problemas se encuentran en el grado de participación de los gerentes en operaciones rutinarias, o en la rotación excesiva de posiciones. Estos elementos estructurales pueden ser alterados por una razón lógica, pero muchas veces se alteran sin un objetivo claro.

La estructura organizativa sin embargo para otros autores significa la suma total de las formas en que la organización divide su trabajo en distintas tareas para garantizar una comunicación, coordinación e integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Cualquiera que sea la estructura, las múltiples capas de organización y el estrecho margen de control a menudo resultan en un exceso de burocracia y toma de decisiones con cuello de botella. Las ejecuciones deben llamar la atención hacia dos remedios: los recursos de la organización son la clave para mejorar el desempeño de la organización. En segundo lugar, administrar la trayectoria profesional y garantizar rotaciones en diferentes geografías, funciones y roles es importante para el desarrollo de gerentes (Bordia, *et al*,2005).

En virtud de todo lo antes mencionado, resulta indispensable elaborar y aplicar una estructura acorde a las necesidades de cada organización puntualizando para esto: funciones de los cargos, perfil profesional para los cargos e incluso establecer políticas organizacionales, a razón de que un gran número de empresas enfrentan como principales los derivados con la delegación y control de las actividades, el flujo de la información y de los diferentes recursos, los mismos que ocasionan que exista duplicidad de tareas, desconocimiento de cuáles son las actividades y responsabilidades por parte de los trabajadores e incluso evasión de responsabilidades, debido a la falta de comunicación y coordinación entre las áreas o departamentos (Brito, *et al* , (2019).

La estructura en este sentido es tomada como la columna vertebral de una organización, toda vez que soporta los mecanismos de toma de decisión y transferencia de información a todos y cada uno de los integrantes, dependiendo de la manera en que está integrado.

Este pilar al estar desalineado puede acarrear problemas en la salud de las organizaciones en el sentido de la dispersión del modo de mando y del liderazgo, ya que un organigrama demasiado cargado hacia el lado operativo o al lado gerencial, provoca inconsistencias al operar, sea cual sea el tipo de empresa que se estudia.

Las organizaciones requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas. Cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa (Almaguer, 2019).

### **2.1.2. Los Siete tipos de Organizaciones**

Según la forma en que se combinan las cuatro bases que lo conforman, el ADN organizacional genera siete tipos de empresas, cuatro de ellas son “no saludables” o “enfermas”, y tres son “saludables” o “sanas”.

De acuerdo a los preceptos del ADN Organizacional, el procedimiento para integrar una organización con fortaleza depende únicamente de la reunión de sus cuatro componentes

clave; sin embargo, la dificultad radica en el hecho de que ninguno de estos bloques de construcción está solo. Todos son interdependientes entre sí y jugar con uno generalmente tiene efectos de flujo en los otros tres. El único imperativo es que estos cuatro bloques de construcción trabajen juntos en lugar de hacerlo con propósitos cruzados.

Estos cuatro componentes básicos y la forma en que se combinan y recombinan describen los atributos únicos de cualquier organización y predicen su capacidad para ejecutar de manera efectiva y entregar resultados. Como los cuatro nucleótidos que comprenden el ADN humano, determinan la naturaleza inherente de una entidad organizacional.

Basado en la naturaleza de cada uno de estos cuatro pilares de construcción de ADN y el grado de coherencia entre ellos, la mayoría de las organizaciones caen en uno de los siete tipos generales: tres saludables: cuatro no saludables:

A su vez, la personalidad de cada empresa puede clasificarse en 7 patrones de comportamiento (de mayor a menor eficacia en la gestión empresarial):

Figura 7. Tipos de organizaciones



Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de los siete tipos de organizaciones propuestos por Neilson y Pasternack (2005).

En organizaciones fuertes y saludables, todos los componentes corporativos de ADN están alineados e impulsados por el plan estratégico. Los cuatro componentes trabajan juntos y se complementan entre sí en lugar de trabajar con propósitos cruzados. Estas organizaciones pueden producir resultados porque cumplen con sus compromisos con los clientes, accionistas y empleados. No existe una receta universal sobre cómo hacer que estos cuatro

componentes sean correctos porque cada organización ganadora está determinada por las demandas únicas de sus mercados y personas. Sin embargo, las organizaciones fuertes y saludables son así porque han encontrado formas efectivas de alinear todo.

Las organizaciones no saludables representan la némesis de las organizaciones. Ninguna de las piezas encaja entre sí o están alineadas según sea necesario. En cambio, las personas se dirigen en su propia dirección, incluso si eso es contraproducente. Los desafíos del mercado se manejan de manera no estructurada, lo que no será útil.

Lograr la alineación organizacional toma diferentes formas de una compañía a otra. No hay una respuesta correcta o una receta universal. El único imperativo es que los cuatro componentes básicos de la organización El ADN (derechos de decisión, información, motivadores y estructura) funciona juntos en lugar de propósitos cruzados para resolver el rompecabezas organizacional, Las combinaciones e interacciones entre estos cuatro pilares definen los rasgos únicos de cada uno de los siete tipos de organizaciones.

- Organizaciones Saludables / Sanas

Resiliente (*resilient*): Este tipo de organización es suficientemente flexible para adaptarse en forma rápida a cambios en el mercado. La organización resiliente sigue siendo firmemente enfocada y alineada con una estrategia empresarial coherente, y corresponde a la más saludable de todos los tipos de organización.

Las organizaciones resilientes, como su nombre lo indica, adaptan y recuperan el terreno perdido con rapidez, porque cuentan con un modelo de organización centrado y coherente. Organizativamente hablando, están en excelente forma y son lo más cercano a una situación sin errores importantes (Neilson & Pasternack, 2005).

La organización resiliente es más rápida por su cultura, basada en valores fundamentales que se entienden, aprueban, viven, y son reforzados por todos sus miembros. El sello distintivo de la organización resiliente es la manera perfecta en la que los cuatro bloques de construcción, toma de decisiones, información, motivación y la estructura, se integran entre sí para conducir la empresa y su rendimiento futuro.

Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está

alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009).

**Precisión militar (*Military precisión*):** Para Neilson y Pasternack (2005), este tipo de organización es impulsada con frecuencia por un pequeño y práctico equipo de alta gerencia, esta organización es jerárquica y funciona bajo un modelo de gestión altamente controlado. No obstante, las organizaciones de precisión militar pueden ser vulnerables a cambios repentinos en el mercado, ya que no suelen afrontar adecuadamente cambios significativos e inesperados.

Tal y como lo denota su nombre, este tipo de organizaciones es destacada por su disciplina y coordinación. Mantiene estrategias firmes y se caracteriza por la simpleza en la toma de decisiones y flujos de información que se centran en ciertos modelos de autoridad. Las organizaciones de precisión militar son fundamentalmente saludables, sin embargo destacan ciertos rasgos distintivos: como una cadena bien definida de mando, problemas en la motivación, y tendencias al autoritarismo poco severo, pero efectivo, alta rotación de personal y rigidez (Neilson y Pasternack, 2005).

**Justo a Tiempo: (*Just in time*).** Este tipo de organizaciones se caracterizan por su adaptabilidad y su tendencia al cambio el cual es una de sus mayores virtudes. La destreza con la que afrontan las eventualidades, las hace destacables y tienden tendencias a cumplir sus metas y compromisos, con alta motivación y lealtad por parte de sus trabajadores. Esta clase de organizaciones atrae profesionales talentosos y motivados. A menudo cuenta con entornos flexibles, frenéticos y que son excelentes lugares para aprender. Hay una actitud innovadora que impulsa la empresa e inspira traduciendo en avances considerables en la entidad. Sin embargo, la ausencia de estructuras coherentes y falta de disciplina provoca incertidumbre en el logro de objetivos, los cuales son asumidos y cumplidos, pero no es replicable. No se trata de una organización confiable totalmente, pues sus Organizaciones (Neilson & Pasternack, 2005).

- No Saludables o Enfermas

**Pasiva-agresiva:** Este tipo de organización es tan agradable que parece libre de conflicto; sin embargo, se pueden resumir como aquellas en las que el personal y los colaboradores están

de acuerdo entre sí, pero no cambian ninguna situación y las decisiones se toman en consenso. En este caso, la creación de acuerdos para introducir cambios no es un problema; pero la implementación de estos es prácticamente imposible, pues carece de la autoridad, información e incentivos para realizar cambios significativos. Los empleados tienden a ignorar los mandatos de la gerencia, suponiendo que toda problemática es temporal. La toma de decisiones, la información, los motivadores y la estructura se enfrentan con los objetivos estratégicos de la organización. La autoridad y la rendición de cuentas no son claras, lo que provoca una desenfadada necesidad de adivinar pues la información es inaccesible para quienes la necesitan, en tanto que la estructura se convierte en un impedimento para ejecutar la estrategia y los motivadores no son eficaces para detener la frustración y, en última instancia, el cinismo (Neilson y Pasternack, 2005).

Sobre gestionada (*Overmanaged*): Cargada con múltiples niveles de administración, la organización es un estudio de caso de "parálisis de análisis". Cuando se mueve, lo hace tan lentamente y de forma tan reactiva que a menudo la búsqueda de oportunidades resulta extemporánea o con menos vigor que la de los competidores.

Los colaboradores tienden a perder tiempo y esfuerzo en supervisar el trabajo de los subordinados, lo cual hace que se olvide que el cliente final es una prioridad. Las personas con iniciativa y orientadas a los resultados se sienten fácilmente frustrados por esta organización, que con frecuencia es además burocrática y altamente política. Los síntomas de una organización sobre gestionada son fáciles de detectar. Estructuralmente, tiene un número elevado de niveles, para que los empleados de línea estén aislados de los altos directivos, quienes, sin embargo, tratan de comandar y controlar. Las directrices se filtran a través de los múltiples niveles de la administración, sin embargo, se pierde en el organigrama. (Neilson y Pasternack. 2005).

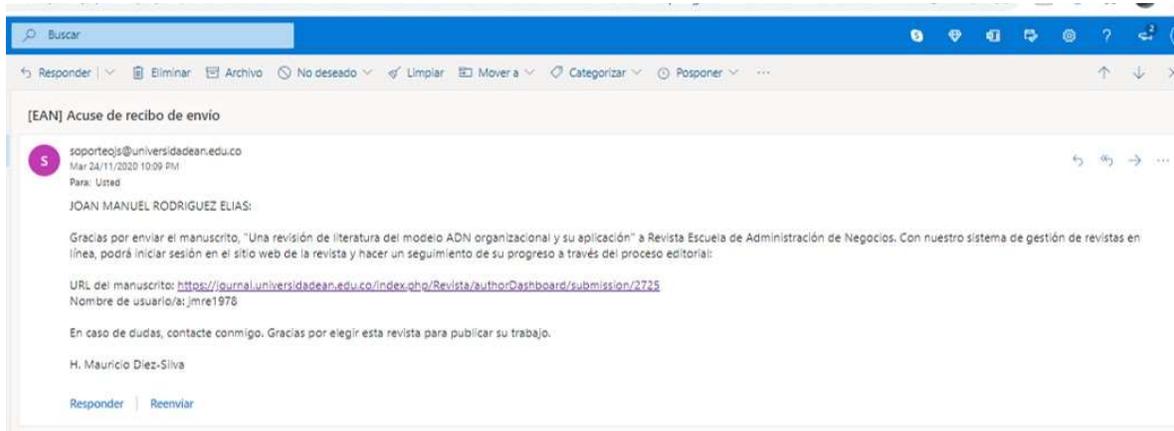
Obsoleta (*Outgrown*): Tal y como si nombre lo indica, se trata de una organización que se ha rezagado y se aferra a modelos y estrategias que solían funcionar en el pasado, pero que han sido superados con el tiempo. Competitivamente sus adversarios han alcanzado crecimiento y desarrollo, pero ella padece el rezago y lo asumen sin problema. Su evolución a mejores modelos es tardía o nulo. El desempeño de la dirección jerárquico, de arriba hacia abajo, la toma de decisiones está muy bien arraigada y los viejos hábitos tardan en morir.

Este modelo funciona muy bien cuando la organización es pequeña y poco compleja, pero resulta inconveniente cuando hay un alto crecimiento de la organización y un desarrollo de carrera de los mejores y más brillantes. A menudo, se trata de empresas familiares y de empresas jóvenes que se han expandido más allá de su zona de confort. Como se ha planteado, las organizaciones obsoletas tienden a operar de arriba hacia abajo, y la mayoría de las decisiones son tomadas por un pequeño grupo de gerentes de alto rango; pero gran parte de la información pertinente para la toma de decisiones reside en otras partes de la organización, a menudo en el campo. Dado que gran parte de esa información nunca se abre paso, quien toma las decisiones en la parte superior no está tan informado como debería, y a menudo toma pobres decisiones. Mientras tanto, la fuerza de trabajo se frustra cuando recibe una decisión de la gerencia que no cumple con las necesidades de los clientes o no resuelve los problemas de las unidades de negocio. Los síntomas de estas organizaciones son inconfundibles, basta buscar una empresa con poco esfuerzo gerencial y lo más probable es que haya crecido más allá de su modelo organizacional (Neilson & Pasternack, 2005).

*Ajusta y comienza (Fits and Start):* La organización ajusta y comienza atrae gente inteligente, con iniciativa y espíritu emprendedor; se trata de un ambiente donde no se tiene prohibido tomar una idea y ejecutarla. NO existe el control directo, una estructura acorde a la toma de decisión y la información es dispersa. En esta organización es notable y profunda la falta de coordinación. Sus movimientos en el mercado son espasmódicos y sus mensajes conflictivos. Si bien estas organizaciones son ricas en talentos, no tienen la capacidad de gestión necesaria para su integración y así aprovecharlos con eficacia. En la organización ajusta y comienza, la toma de decisiones y la información están fundamentalmente desalineadas. Los tomadores de decisiones en toda la empresa se sienten libres de actuar, un signo de la iniciativa que por lo general es considerado como saludable, pero, en este caso, los decisores están aislados de la información necesaria para tomar decisiones acertadas. Sus acciones no demuestran un propósito común o el sentido global de la dirección, dando lugar a los movimientos incoherentes en el mercado. Los responsables de la toma de decisiones se sienten capacitados para actuar, pero no tienen la información que se necesita oportunamente (Neilson y Pasternack, 2005).

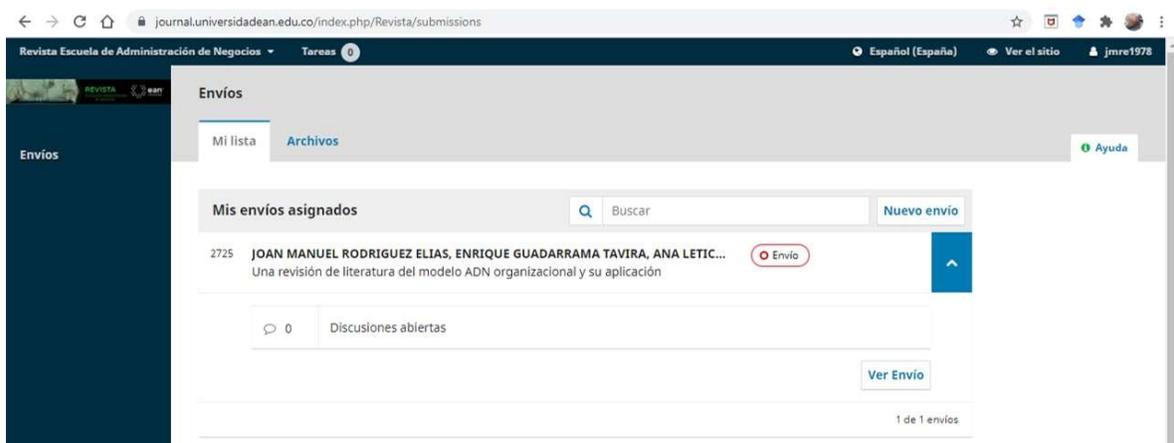
### 2.1.3 Artículo: Una revisión de literatura del modelo ADN organizacional y su aplicación

Figura 8. Acuse de recibido, por la Revista Escuela de Administración de Negocios



Fuente: Outlook, [jm.rodriguez1978@hotmail.com](mailto:jm.rodriguez1978@hotmail.com)

Figura 9. Captura plataforma Revista Escuela de Administración de Negocios.



Fuente: Recuperado desde <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/about#custom->

### Indexación

Actualmente, la revista se encuentra indexada en DOAJ (Directory of Open Access Journals), SciELO (Scientific Electronic Library Online), Redalyc (Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe), REDIB (Red Iberoamericana de innovación y conocimiento científico), EBSCOhost, EconLit, y en el índice nacional Publindex de Colciencias en la categoría B.

## RESUMEN

El presente artículo resume la revisión bibliográfica en torno al modelo ADN Organizacional (ADNO) de Neilson y Pasternack, que mediante el uso de la metáfora descubren las características idiosincrásicas de una organización permitiendo su análisis y la detección de errores en su conformación.

Así, bajo las directrices de la revisión de la literatura de acuerdo con las fases heurística y hermenéutica, se realiza un análisis de lo escrito con anterioridad acerca del modelo ADNO y los productos científicos elaborados a partir de él (fase heurística), para después clasificar y agrupar las semejanzas y diferencias entre los trabajos consultados (fase hermenéutica), develando así sus tendencias y perspectivas en el mundo.

De este modo, se identifica la ausencia de un estado del arte acerca del modelo, a pesar de su aplicación internacional. Así mismo, se discute la postura que tiene dentro de los estudios del turismo, con el fin de aportar argumentos que contribuyan a diagnosticar y definir el devenir de las organizaciones turísticas.

Palabras clave: ADN Organizacional, organizaciones, revisión bibliográfica, estado del arte, modelo, literatura

## 2.2 Las Teorías Evolucionistas y su vínculo en los estudios organizacionales

Es de vital importancia para este trabajo de investigación, la aplicación de las metáforas para entender la composición y funcionamiento de las organizaciones actualmente, para tal efecto podremos citar a Morgan (1986), cuando se habla de las organizaciones como si fuesen organismos. Se encuentran pensando en ellas como sistemas vivos, existiendo en un medio ambiente del cual dependen para satisfacer sus variadas necesidades. Para Ganhaio (1997) la comparación de la organización a un organismo, concepto procedente de la biología, pretende subrayar -el carácter dinámico de aquella, sometida a cambios constantes. Cambios éstos que adquieren un cariz vital para su supervivencia y eficacia. Considerada como una entidad dotada de vida propia, como un sistema abierto. Y si miramos al mundo organizacional comenzamos a ver que es posible identificar diferentes especies de organizaciones en diferentes clases de ambientes o entornos; igual que encontramos al oso polar en las regiones árticas y al caimán en las aguas pantanosas, observamos que ciertas especies de organizaciones están mejor "adaptadas" a unas condiciones específicas ambientales que otras.

Actualmente diferentes autores en temas organizacionales coinciden que se ha dejado atrás la visión mecanicista de la organización y nos encontramos con la biología como fuente de ideas para pensar sobre la organización. En este proceso la teoría de la organización se convierte en una especie de biología en la cual las relaciones y diferencias entre "moléculas", "células"; "organismos", "especies" y "ecología" son paralelos a aquellos de "individuos", "grupos"; "organizaciones"; "poblaciones (especies)" y su "ecología social". Y continuando esta línea de investigación los teóricos de la organización han creado muchas nuevas ideas para entender cómo funcionan las organizaciones y los factores que influyen en su buen estado (Barona, 2017).

Las metáforas biológicas de la evolución y la ecología, presentes desde los años sesenta en los Estudios Organizacionales, se renuevan constantemente de la mano de las transformaciones y avances en su campo de origen. Dos importantes problemas de investigación se derivan de estas metáforas. Por una parte, los trabajos centrados en los procesos evolutivos con una marcada influencia de la teoría económica que han dado como

resultado propuestas para la comprensión de los procesos de cambio organizacional (Aldrich *et al.*, 2008; Nelson & Winter, 2009). Por otra parte, las nociones de la ecología que han permitido abordar desde una nueva perspectiva la manera como las organizaciones se relacionan con su entorno, particularmente a partir de nociones como la ecología organizacional, la coevolución y los ecosistemas de negocio (Hannan & Freeman, 1989; McKelvey, 2002; Moore, 1993, 1996).

El evolucionismo biológico tiene sus orígenes con Charles Darwin, donde el objetivo esencial es la Supervivencia y el mecanismo para ello, es la Adaptación; este proceso adaptativo pone en juego la maquinaria genética y sus dinámicas en un entorno en el que confluyen e intervienen el ambiente cultural, social, económico y político.

De este enfoque teórico, se reconocen dos corrientes evolucionistas por excelencia:

- a) La primera, basada en la teoría evolucionista de Lamarck, que determina que, apoyada en rutinas estandarizadas, las especies van adecuándose a través del tiempo dando a sus descendientes los cambios que ellos mismos van necesitando para sobrevivir como especie en una nueva generación. La información genética es producto de las demandas del entorno, dándole peso al uso y desuso, para que las organizaciones sobrevivan o se extingan.

Las organizaciones con rutinas que no funcionan se extinguirán, y las que si funcionan perdurarán transmitiendo conocimiento genéticamente, logrando una especie cada vez más fuerte.

- b) La segunda se fundamenta en el concepto de inercia estructural, que aplica directamente los conceptos de selección natural. Ubicada con la base teórica que Charles Darwin presenta en su discurso y que de manera general postula que las organizaciones viven o subsisten por causa del entorno, y se adaptan o desaparecen por causa de éste. La visión evolucionista se replantea si las organizaciones cuentan con la capacidad de adaptarse al entorno, de tal forma que su viabilidad se mantenga a través del tiempo. Algunos rasgos característicos de las ideas planteadas por Darwin consideran que la evolución de una especie se debe al empleo de mecanismos de

variación y, selección, junto con cambios genéticos adaptativos que en ciertos ambientes, pueden generar ventajas en la lucha por la existencia.

Para este trabajo de investigación, la postura evolucionista de Darwin, es la que da fundamento principal, no en los términos del Darwinismo como tal, pues dicha teoría no tiene un enfoque meramente organizacional de origen, pero gracias a ella, algunos investigadores postmodernistas como Hannan y Freeman (1989) han basado sus estudios en la adecuación de esas premisas aplicables a las empresas, haciendo una analogía de un organismo vivo con una organización, en la que ambos tienen que enfrentar la extinción o mortalidad adaptándose al entorno siendo los más aptos.

En la actualidad existe un proceso acentuado de transformación del entorno en el que las organizaciones desarrollan su actividad, por lo que es indispensable conocer los elementos relevantes de la adaptación y el cambio organizativo que necesitan llevar a cabo para sobrevivir en este nuevo ambiente, adecuándose a las actuales exigencias competitivas.

La teoría Ecológica Organizacional tiene dos alternativas en el estudio de las organizaciones; perdurar mediante la adaptación o morir a causa del entorno, donde se establece que “las organizaciones son poblaciones sociales que nacen, sobreviven, luchan por sobrevivir y también mueren como cualquier especie planetaria” (Hannan y Freeman, 1989, p. 74); y para no morir se deben adaptar a su entorno, el cual siempre va cambiando y transformándose según las necesidades de la sociedad en el momento y tiempo que se está viviendo.

Para Hannan y Freeman (1989), esta teoría apunta que las organizaciones tienen vida, y al igual que el resto de los seres vivos, necesitan de evolución, adaptación y transformación y es el entorno el que determina la supervivencia de las organizaciones. Lo anterior se justifica debido a que la diversidad en los arreglos organizacionales permite no solo una mayor sino también una mejor supervivencia a través de los procesos de aprendizaje organizacional; los cuales deben adaptarse o morir en la sociedad. El estudio de las organizaciones que se basa en la teoría de la ecología organizacional, permite al investigador entender y comprender de una manera más biológica a la organización.

La teoría ecológica ayuda a comprender fenómenos normalmente olvidados e ignorados, como el nacimiento y la muerte de las organizaciones, los patrones evolutivos de las poblaciones organizacionales, las limitaciones de los gestores en el mantenimiento de las funciones capacidades adaptativas; por tal, en este estudio, se explica, comprende y aplica la teoría ecológica desde los propios conceptos y espacios que brinda dicho supuesto sin dejar de lado las dinámicas de la sociología organizacional, dada la importancia de aprovechar el estudio de caso específico.

La Ecología Organizacional, estudia los ciclos de vida de las organizaciones con un enfoque que recuerda a los aplicables en biología y sociología, es decir a través de conceptos como: destrucción creativa e innovación revolucionaria; lo cual según los autores sirve para crear las variables de las organizaciones de estudio, afirmando que los ecologistas definen el entorno con variables tales como: gobierno, aspectos legislativos, económicos, culturales, sociales, análisis de proveedores, recursos y poblaciones competidoras. Cuando se habla de Ecología Organizacional se comprende que en su estudio va también lo externo, el entorno, aquello que provoca que las organizaciones consideren la conformidad de las organizaciones con el ambiente; y así puedan vivir o morir.

Finalmente, estos autores explican en su teoría, cómo la Ecología Organizacional ayuda en el estudio de vida de las organizaciones, entendiendo que no es fácil para las organizaciones adaptarse al entorno una vez que este es cambiado, en resumen, del postulado de esta teoría es: la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y seguir operando con eficiencia (Rivas, 2019).

La ecología organizacional, tal como ha sido concebida por Hannan y Freeman (1989), rompe con el supuesto básico de la adaptación organización-entorno. Las organizaciones no se adaptan plácidamente a su entorno, sino que, por el contrario, los cambios en el entorno pueden y de hecho las hacen desaparecer.

De acuerdo con sus planteamientos, no se puede entender el comportamiento de las organizaciones sin comprender el entorno dentro del cual se opera, ya que la teoría ecológica, fundamenta que quien ejerce la selección natural es precisamente el entorno.

La teoría de la ecología organizacional se basa en un supuesto fundamental de que existe una convergencia entre el paradigma ecológico y los enfoques sociológicos en la investigación organizacional. La ecología organizacional puede prestarse a la explicación de las organizaciones sociales: cómo las organizaciones emergen, cambian, crecen y decaen; cómo las condiciones políticas, sociales y económicas dan forma a los cambios de las organizaciones a lo largo del tiempo; cómo las organizaciones manejan su entorno a través de la imitación, la adaptación y otras tácticas; y cómo las organizaciones interactúan con sus competidores u otros actores en el ambiente.

Las organizaciones, agrupadas en poblaciones (conjuntos de organizaciones con características similares), sobreviven o mueren en función de su buena o mala interacción y ajuste con el entorno. Dichas poblaciones presentan “formas” similares como consecuencia de las estructuras que poseen, las tecnologías que utilizan, sus personas, productos, mercados y objetivos.

Las poblaciones conviven en nichos que pueden definirse como combinaciones de recursos con las que una población puede sobrevivir y reproducirse. Al ser estos recursos limitados, sólo sobrevivirán aquellas formas organizativas que sean capaces de aprovecharlos de la mejor manera posible.

Sin embargo, a diferencia del enfoque contingente, este proceso de adaptación no se explica por una modificación interna de la organización, sino por un proceso de selección natural. El papel ejercido por el entorno permite explicar suficientemente la evolución de los fenómenos organizativos. En este sentido, aunque la ecología de las poblaciones es una teoría evolucionista, la evolución no se identifica con “progreso”, entendido como organizaciones más complejas o mejores, sino simplemente con cambios a lo largo del tiempo, ya que las organizaciones tienen altos niveles de inercia estructural que limitan sus capacidades de adaptación al entorno.

Los autores argumentan que dicha inercia viene condicionada tanto por factores internos a la empresa (inversiones en activos específicos, información limitada, resistencia política al cambio y limitaciones de la propia historia) como por factores externos (barreras de entrada

y salida, los costes de información y vigilancia del entorno o la necesidad de obtener apoyo de los agentes del entorno).

Debido a estas presiones, es inapropiado explicar el cambio en las poblaciones de organizaciones a través de los procesos de cambio adaptativo en el ámbito de las organizaciones individuales, sino a través de procesos sistemáticos de selección y sustitución dentro de las poblaciones. Dada la inercia estructural, la selección del entorno reemplaza a la adaptación como vehículo de cambio. Dicho proceso se inicia con un cambio aleatorio e imprevisible del entorno (variación o generación), de manera que éste selecciona a aquellas organizaciones que se encuentran mejor adaptadas debido a sus propias variaciones en el pasado. La selección natural elimina a las organizaciones menos adaptadas de forma que desaparecen o cambian de nicho (selección). Este proceso concluye con la fase de retención y difusión de las mejores variaciones. El resultado final será un conjunto de organizaciones homogéneas.

En síntesis, la escuela de la ecología de las poblaciones considera que el cambio en las organizaciones y en el conjunto de las organizaciones (llamadas poblaciones), se debe principalmente a un proceso de selección efectuado por el entorno. A continuación, se detallan preceptos generales de la teoría para considerar.

El cambio en las organizaciones y en el conjunto de las organizaciones, llamado poblaciones, es principalmente debido a un proceso de selección. De esta manera es el entorno el que selecciona. Las organizaciones no pueden verdaderamente influir sobre sus oportunidades de supervivencia. Ellas no saben adaptarse realmente (Hannan & Freeman, 1989).

La selección, en este caso, se revela también importante, aunque selección y adaptación se producen al mismo tiempo y constituyen procesos complementarios. Las pruebas empíricas coinciden mucho mejor con la teoría.

La teoría ecológica supone que van a existir múltiples factores de tipo interno y externo que reducen significativamente la flexibilidad de la empresa y van a imposibilitar una adaptación perfecta e inmediata al entorno. En la mayoría de los casos, si el cambio que se produce en

el entorno es de la suficiente magnitud, la organización pasará por graves problemas competitivos, pudiendo llegar a desaparecer (Hannan & Freeman, 1989).

Con el enfoque ecológico va a existir, por tanto, más que un proceso de adaptación, un proceso de selección entre las formas organizativas; que posean o no las características definidas por el entorno como de “éxito” o de permanencia en el mercado. Las empresas que posean esas características permanecerán en el mercado, mientras que las que carezcan de ellas serán expulsadas.

### **2.2.1. Etapas de la selección natural (evolución en el entorno)**

La selección natural como elemento característico de los estudios evolucionistas, efectivamente abre la posibilidad para los trabajos de corte co evolutivo, de contingencia y ecológico organizacionales, por los que sus autores lo retoman para dar contexto a la investigación de las organizaciones. Este proceso consta de tres etapas denominadas variación, selección y retención.

La variación organizacional es una condición previa esencial de la selección; pues no se puede entender a una población sin un cúmulo de opciones nacidas en un entorno provisto de elementos que causan vida organizacional. La etapa de variación cumple con ser el semillero en que la heterogeneidad es la característica predominante, en la que los individuos lucharán por arraigarse y estar en espera de ser sometidos de manera favorable al entorno.

La segunda etapa, la selección, plantea un mecanismo para la eliminación de ciertos tipos de organizaciones. La eliminación puede ocurrir a través de cualquier medio de mortalidad organizacional: disolución, absorción por fusión o transformación radical. El mecanismo de eliminación suele ser una condición ambiental; por lo tanto, el predictor clave de supervivencia organizacional es una interacción variable compuesta de forma organizacional y condición.

La etapa final es la retención. La retención es un problema estructural: las organizaciones con rasgos ventajosos no debe perderlos a través del cambio, por el contrario debe incrementar la fortaleza en sus rasgos que evidencian ventaja para preservarse en el tiempo y completar el ciclo hasta la nueva aparición de un entorno turbulento.

Así caracterizadas, las organizaciones son más adaptativas que la declaración original que implica ecología de la población, pero la inercia ahora juega un papel más central en la evolución organizacional al proporcionar la base para la selección.

### **2.2.2. Principios de la teoría Ecológica Organizacional**

En los puntos siguientes se enuncian en forma breve, los supuestos sobre los que se asienta la teoría de la ecología organizacional:

- Inercia estructural:
  - a) Las organizaciones individuales están sujetas a fuertes presiones inerciales, por lo que no generan cambios exitosos en sus estructuras y estrategias, frente a las amenazas que les presenta el ambiente (Hannan y Freeman, 1989).
  - b) Gran parte de las causas de la inercia estructural pueden sintetizarse en la imposibilidad de predecir lo que ocurrirá en el contexto debido a su naturaleza permanentemente cambiante, la limitación de los individuos y organizaciones para la búsqueda y procesamiento de la información y la resistencia política generada por el cambio (Hannan y Freeman, 1989).
  - c) Otra causa para la inercia estructural son las condiciones sociales presentes al momento de inicio de cada organización. Estas condiciones moldean su forma y le imprimen diversas características que luego son difíciles de cambiar.
  - g) Aun cuando las organizaciones ya establecidas llevan a cabo modificaciones estructurales radicales, luego se presenta el fenómeno denominado *liability of newness* (Stinchcombe, 1965), que es propio de las nuevas organizaciones, por lo que finalmente la inercia estructural vuelve a verificarse (Hannan y Freeman, 1989).
  - h) La posibilidad de aprendizaje sólo es posible si se logra igualar, al interior de la organización, la tasa de cambio del contexto (Hannan y Freeman, 1989).

j) Aunque se reconoce la posibilidad de que las organizaciones puedan realizar, por un lado, actividades ligadas a la estabilidad y por otras actividades innovadoras, se asigna a ambas formas una cuota de presión inercial, dado el fenómeno de institucionalización de conductas (Chen & Katila, 2008).

k) Se concibe al ambiente como algo que impone o determina las reglas de comportamiento a los individuos y a través de éstos, a las organizaciones. El ambiente es difícil o casi imposible de abarcar, comprender y modificar.

La teoría también sustenta sus argumentos en principios muy puntuales:

El principio de inercia: la selección favorece a las organizaciones con altos niveles de inercia (Hannan & Freeman, 1989), para lograr un alto grado de inercia es necesario tener un alto nivel de fiabilidad y responsabilidad, lo que conduce a crear una alta reproducibilidad (rutinas estandarizadas).

Estas inercias estructurales pueden ser causadas por factores internos o externos.

En un trabajo posterior, Hannan y Freeman (1989) revisan el lugar que ocupa el concepto de inercia estructural para hablar no de una inercia estructural absoluta sino en relación a la rapidez del cambio. La versión anterior anticipaba que las organizaciones con inercia estructural no reaccionarían frente a los estímulos del ambiente. La nueva versión predice que las organizaciones tendrán dificultades dado que cambian a una tasa menor de velocidad que la del ambiente.

El papel asignado a los directivos como agentes de cambio es casi nulo debido a la concepción que se tiene sobre los individuos y lo que pueden provocar a través de las organizaciones que administran. Los directivos son vistos como personas con una racionalidad limitada que les impide entender la complejidad del conjunto de información que se les presenta y tomar una decisión óptima.

Si la racionalidad no fuera limitada, las condiciones presentes al interior de las organizaciones tampoco aseguraría que los objetivos propuestos puedan ser llevados a cabo, lo anterior se debe a que la voluntad de un individuo o de un grupo no resultan elementos

suficientes para que las decisiones sean implementadas tal como se pensaron. Existen elementos organizacionales como la política que impiden una linealidad de causa efecto entre lo que pretende una persona y lo que después termina sucediendo. Resumiendo, existen condiciones tanto internas como externas, individuales y organizacionales, que no permiten vincular las intenciones y medios de los gerentes a los resultados finales.

- Teoría de nichos.

Un nicho es "el área de restricción en el espacio (el espacio cuyas dimensiones son los niveles de recursos, etc) en el que la población de afuera compite con todas las poblaciones locales" (Hannan y Freeman, 1989. p. 947).

Dependiendo del nicho en el que esté inmersa la organización pueden darse dos tipos de organizaciones, los especialistas, que tienen la ventaja en entornos estables y ocupan nichos estrechos (Popielarz y Neal, 2007), y los generalistas que se ven favorecidos por el entorno cuando es excesivamente cambiante entre graneado fino y graneado grueso (graneado fino: cambios pequeños y periódicos, graneado grueso: variaciones de larga periodicidad y gran impacto (Hannan y Freeman, 1989).

- Edad

Las organizaciones de poca edad, tienen una propensión a tasas de fracaso más elevada, lo que puede ocurrir debido a fuerzas internas y externas (Stinchcombe, 1965).

Hannan y Freeman (1989) explican que el proceso de selección favorece a los altos niveles de confiabilidad y responsabilidad en las organizaciones, ya que producen una alta reproducibilidad.

Como una mayor reproducibilidad conduce a una mayor inercia, las organizaciones se vuelven más inertes con la edad (Hannan y Freeman, 1989), dado que la selección favorece la inercia organizativa (Hannan y Freeman, 1989), las tasas de mortalidad disminuyen con la edad.

- Tamaño:

Esta rama examina el tamaño de la organización y su relación con la mortalidad. Las organizaciones pequeñas tienen problemas de acervo de capital, se ven más afectadas por las decisiones regulatorias del estado y tienen dificultades para ofrecer estructuras organizacionales estables en un principio.

- Dependencia a la densidad

Las tasas de creación y de mortalidad en las poblaciones de la organización están en función del número de organizaciones existentes en la población en cualquier punto dado en el tiempo (Hannan y Carroll, 1992). Los factores determinantes son externos, el establecimiento de nuevas organizaciones y la disponibilidad de los recursos (Delacroix y Carroll, 1983). Una baja densidad conduce al establecimiento de nuevas empresas, una alta densidad limita las tasas de creación de nuevas organizaciones.

En síntesis, la escuela de la ecología organizacional considera que el cambio en las organizaciones y en el conjunto de las organizaciones (llamadas poblaciones), se debe principalmente a un proceso de selección efectuado por el entorno.

### **2.3 Adecuación teórica al modelo ADNO**

El modelo ADN Organizacional representa una propuesta metafórica que tiene la finalidad de hacer un análisis transversal de la realidad organizacional, para determinar un estado de sanidad o enfermedad, así como sugerir una herramienta que, para el estudio de caso, pueda proporcionar información relevante de la situación actual de las empresas de hospedaje de Zihuatanejo.

Por otro lado, la teoría ecológica organizacional, con sus raíces evolucionistas y del determinismo, asume que la situación del caso Zihuatanejo, depende única y exclusivamente del entorno. La teoría dice que el ambiente externo es quien hará desaparecer a las empresas, a pesar de su capacidad y sus características perfectibles, pues es el entorno, quien da las pautas para su permanencia y solo aquellas que contengan los elementos adaptativos

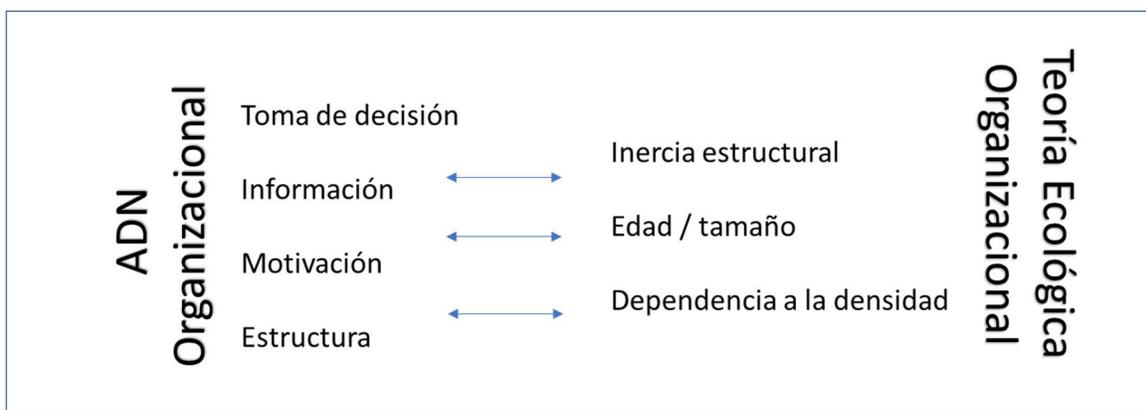
suficientes, lograrán perdurar en el tiempo, pero inevitablemente las demás sufrirán la extinción.

Por tanto, para cumplir los objetivos planteados en esta investigación se propone la unión de preceptos de ambos aportes y así lograr una caracterización mucho más completa de la realidad.

La teoría ecológica organizacional requiere conocer el nivel de adaptación que existe en una organización, así como la edad-tamaño, que son agentes determinantes para la desaparición, además de la densidad de población, es decir, la forma en que las mismas organizaciones se agrupan y dependen de otros para hacer uso de los recursos naturales y materiales del entorno. Si contamos con información de esos tres principios de la teoría, podemos sustraerlos y puntualizar el nivel de adaptación que tiene una organización para prever la situación evolutiva, posicionándolo en una etapa de la selección natural.

Al unir los preceptos teóricos con los elementos del modelo ADN organizacional, se obtiene información puntual para conocer el tipo de empresa que se estudia, analizándolos desde perspectivas internas y externas.

Figura 10. Propuesta de nuevos pilares en modelo ADN organizacional

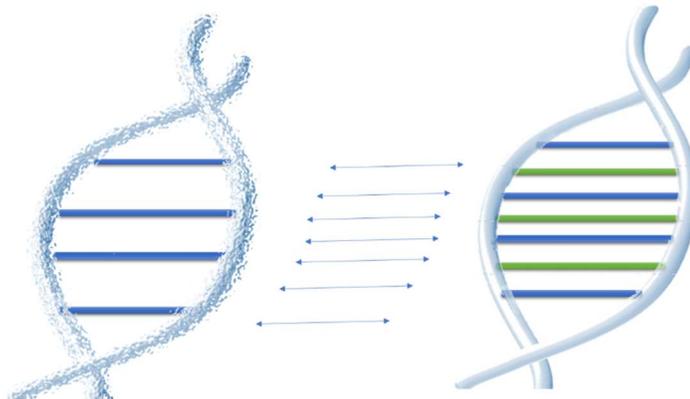


Fuente: Elaboración propia a partir de la adecuación teórica al modelo ADN organizacional

Con lo anterior, tenemos las bases para presentar la Adecuación Modélica de la estructura del ADNO para efectos del estudio en las Pymes Turísticas de Zihuatanejo; combinándolo con elementos de la teoría ecológica organizacional.

El modelo ADN Organizacional es respetado en estructura básica, conformado por cuatro pilares que engloban integralmente a la Pyme; sin embargo, fue necesario hacer una propuesta para fortalecer el modelo con una base teórica acorde al caso de estudio en cuestión. Por tanto, se adicionan tres pilares que corresponden a la identificación de los principios básicos de la Teoría Ecológica Organizacional de Hannan y Freeman (1989).

Figura 11. Estructura ADN Organizacional con siete pilares



Fuente: Elaboración propia

- Inercia estructural
- Edad y tamaño
- Dependencia a la densidad

Cada uno de los nuevos pilares caracteriza a la PYME en un entorno determinado. Al finalizar la aplicación de los instrumentos adecuados se obtiene una clasificación de la población de Pymes en la unidad de análisis, las cuales podemos visualizar de manera independiente o grupal según sea el caso.

Una vez, al conocer la situación actual de una empresa, es posible determinar su devenir, si y solo si los resultados de la empresa tienen los elementos típicos para catalogarlos como

empresas con capacidades de adaptación para lograr supervivencia o bien no cuentan con elementos para adaptarse al entorno y desaparezcan.

## **CAPÍTULO 3.**

# **MARCO CONTEXTUAL DE ZIHUATANEJO, GUERRERO, MÉXICO**

## **CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL DE ZIHUATANEJO, GUERRERO, MÉXICO.**

### **3.1 Contexto histórico del municipio de Zihuatanejo de Azueta**

El área de la ciudad de Zihuatanejo se localiza al noroeste de la Bahía del mismo nombre en el Litoral del Pacífico. Está ubicada a 240 kilómetros del puerto de Acapulco y a 220 km. De Lázaro Cárdenas; se localizan en la unidad geomórfica de la Planicie Costera Sudoccidental, correspondiente a la región llamada Costa Grande. La planicie es sumamente angosta, con un promedio de 25 a 35 km de ancho, y con una altitud de hasta 100 m. Esta franja, muy estrecha, es constantemente interrumpida por las estribaciones de la Sierra Madre del Sur, que en ocasiones llegan hasta el mar, en donde partes bajas de la sierra, de aproximadamente 200 m de altitud, penetran en la llanura costera, formando una costa rocosa con acantilados, y una sucesión de ensenadas, caletas y bahías.

Zihuatanejo cuenta con una bahía que tiene una extensión de 14,190.05 m<sup>2</sup>, conformada por varias playas entre las que se encuentran: La Madera, La Ropa, Las Gatas, Playa Principal; colinda con la orilla del centro de la ciudad, flanqueada por el Paseo del Pescador, andador peatonal que se extiende cerca de medio kilómetro desde el Muelle Municipal hasta el Museo Arqueológico. En este Paseo se encuentran tiendas, puestos de artesanías, restaurantes y la plaza principal y Playa Larga/Playa Blanca (SECTUR, 2014).

La ciudad de Zihuatanejo es la cabecera del municipio de Zihuatanejo de Azueta. Su desarrollo ha ejercido gran influencia en la dinámica del ámbito regional, modificando la estructura productiva, que, de ser prioritariamente agrícola y puerto pesquero, pasó a desarrollarse en el sector terciario, específicamente en el turismo, gracias a sus bellezas naturales como son sus playas, en la figura 1 se localizan las principales que conforman la bahía de Zihuatanejo, así como su tradicional historia que forma parte de nuestra cultura, (ver figura 11).

Figura 12. Playas de la Bahía de Zihuatanejo.



Fuente: (Gaitán, 2011 )

1. Las Gatas
2. La Ropa
3. La Madera
4. La Playa Principal
5. La Playa el Contramar

Se tiene información de que en alguna ocasión un galeón proveniente de Filipinas naufragó frente a la bahía y sus cargamentos de finas sedas orientales, fue arrastrado por la marea hacia una de las playas de la bahía, que desde entonces recibe el nombre de playa de la Ropa, (Hernández, 2006).

El municipio del Teniente José Azueta se funda el 30 de noviembre 1953 por decreto del Congreso del estado de Guerrero, que lo agregó el territorio del municipio de La Unión, designando como cabecera municipal a la pequeña localidad de Zihuatanejo, (Hernández, 2006).

En una de las playas de la bahía se embarcaban cargamentos de maderas finas, hacia distintas partes del mundo, que era talada en las estribaciones de la sierra y transportada hasta Agua de Correa, de ahí se embarcaban en una de las principales playas de la bahía que las llevaban a destinos extranjeros, de ahí debe su nombre de playa La Ropa (Gaitán, 2011).

Con la llegada del general Lázaro Cárdenas del Río a la presidencia de la República (1934-1940) la dotación de tierras a los campesinos se fue propagando por los distintos lugares del país, minimizando los latifundios y el día 5 de octubre de 1938, se dota en calidad de ejido al poblado de Zihuatanejo, Guerrero; integrado al municipio de la Unión con 3,880 hectáreas de las tierras que pertenecieron en gran parte a la compañía de Inguarán, continuando Ixtapa con la calidad de hacienda conocida como “La Puerta (Maciel, 2010).

La segunda calle, por mucho tiempo fue identificada como la principal, posteriormente se reconoce oficialmente con el nombre de Cuauhtémoc, con este hecho trascendental la población cambió notablemente (Maciel, 2010).

Durante el mandato Presidencial del C. Manuel Ávila Camacho (1940-1946), se abren las primeras rutas aéreas.

En el período del Presidente de la República Licenciado Miguel Alemán Valdés (1946-1952), se hace más accesible la comunicación terrestre Zihuatanejo Acapulco, con la construcción de importantes puentes sobre los ríos de la costa. Ordenó la construcción del palacio Federal, donde se dio albergue a las distintas oficinas de gobierno: Aduana, Telégrafos, Correos, y Hacienda. En realidad, en dicho edificio se localiza el Museo Regional de La Costa (Maciel, 2010).

Dos hechos son relevantes en el proceso de desarrollo de la zona de estudio en 1950 entra en operación una vía área México-Acapulco-Zihuatanejo y en 1974 se concluye la construcción de la carretera Acapulco-Zihuatanejo-Lázaro Cárdenas, representando un importante lazo de unión con el resto del país y con los mercados centrales (Hernández, 2006).

Asimismo, en 1968, la Federación decide impulsar el área explotando los recursos y atractivos naturales con fines turísticos. De esta manera, se promueve un proyecto de

desarrollo turístico, denominado Ixtapa-Zihuatanejo, asignándole a Zihuatanejo el papel de centro de apoyo en la actividad hotelera de Ixtapa (Hernández, 2006).

El área de estudio como es evidente sufre cambios notorios en los años setenta, con el entonces presidente Lic. Luis Echeverría, ya que ordena la expropiación del ejido, dando a los terrenos que circulan a la bahía su vocación turística.

Se crea el Fideicomiso Bahía de Zihuatanejo (FIBAZI), en noviembre de 1972 para implementar las políticas de desarrollo contenidas en el Plan Maestro de la zona urbana de Zihuatanejo y colonias circundantes elaborado por FONATUR (PDDU.1998).

El Fideicomiso BANOBRAS designó originalmente a los ejidatarios como fideicomisarios, para que actuaran como custodios del patrimonio y FIBAZI quedó como administrador de los terrenos expropiados por decreto expedido por el Presidente de la República el 29 de noviembre de 1972. Fueron expropiadas 2,892 has. a favor del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos S.A. (BANOBRAS); 1,873 has. Del ejido de Zihuatanejo; 1,813 del Rincón, para ser destinadas al desarrollo turístico urbano, como señala el Plan Maestro de Desarrollo de la zona Ixtapa-Zihuatanejo y colonias, creado por INFRATUR en 1970, (Hernández, 2006).

En 1974 bajo el acuerdo presidencial se inicia con las obras de urbanización intensivas. El impacto de esta inversión no se hizo esperar, las expectativas de empleo y mano de obra necesarias provocaron flujos migratorios tanto del estado de Guerrero como del estado de Michoacán (PDDU, 1998).

Con la creación de estos dos importantes fideicomisos llegó el fulgor al Puerto y dentro del Plan maestro se consideraron: un Aeropuerto Internacional, con capacidad para todo tipo de aviones, una ciudad de servicios donde se ubicaría una población fija y una zona hotelera para mejorar la actividad económica en este polo de desarrollo.

El Plan Maestro incluyó un estudio de tránsito de los caminos para tener siempre un turismo fluido, evitando embotellamientos (PDDU, 1998).

Para llevar a cabo las políticas contenidas en dicho plan, “el Banco Nacional de Obras y Servicio Públicos S.A. convino en entregar en Fideicomiso a Nacional Financiera S.A. los terrenos referidos a fin de que sobre ellos se realizaran los proyectos de un desarrollo turístico”, (Maciel, 2010, p.145).

Dado que el Gobierno Federal asignó los recursos necesarios y suficientes para llevar a cabo una urbanización amplia y decorosa para la población de Zihuatanejo, y por otra parte el entonces Presidente de la República, en su mandato (1970- 1976), Licenciado Luis Echeverría Álvarez, en su interés de evitar contrastes injustos entre la localidad de los servicios urbanos de la zona turística y la población fija, determinó una planeación y desarrollo conforme a un plan maestro donde se contemplan las necesidades actuales y futuras, proporcionándoles todos los servicios de urbanización con las mismas características y calidad que los previstos para las zonas turísticas (Maciel, 2010).

Dentro del Plan Maestro elaborado por FONATUR se incluyó a la Ciudad de Zihuatanejo en la planeación para evitar desequilibrios urbanos y desigualdad entre la población fija y el nuevo desarrollo, el cual se inició con la urbanización a cargo del Fideicomiso de Bahía Zihuatanejo, bajo la supervisión y reglamentación de un Plan Maestro documento oficial en materia de planeación, ambas dependencias trabajaron juntas durante casi diez años; ya que había un Plan Maestro que a las dos correspondía ejecutar, cada una en sus respectivas áreas, FIBAZI en Zihuatanejo y FONATUR en Ixtapa (Gaitán, 2011).

En la primera etapa de urbanización se inicia la compraventa de terrenos, dando paso a la construcción de equipamiento urbano que comprende diversas obras y servicios para la comunidad, fue concebido con el objeto de mejorar los aspectos asistenciales, educativos de seguridad y recreativos de la población asentada en Zihuatanejo (Gaitán, 2011).

En una segunda etapa de urbanización se construye el mercado municipal, el centro de salud, la carretera hacia Acapulco y se introduce el servicio de transporte público que fue importante para la movilidad de los lugareños, en 1974 se concluyó el aeropuerto internacional cuya construcción utilizó un área ejidal expropiada de 584 hectáreas que fue un acierto para el mercadeo y conexión entre distintos destinos turísticos (Hernández, 2006).

Para los años setenta la infraestructura existente en la zona al inicio del proyecto constituyó un factor importante que condicionó el desarrollo de Ixtapa-Zihuatanejo, ya que del nivel de suficiencia en los servicios públicos elementales (electrificación, agua potable, drenaje, y alcantarillado) y la comunicación a la zona (aérea ,terrestre y marítima), se partió para estimar, en base a las perspectivas de crecimiento de la población y la afluencia turística esperada, los requerimientos futuros en esta materia (PDDU-12,2015).

En la década de los setenta predominaban en la zona de Zihuatanejo, las actividades primarias la pesca y la agricultura que ocupaban al 60.2% de la población económicamente activa (PAE); las industriales como talleres, artesanos, etc, el 10.4% y el sector de servicios, empleados de las oficinas del Ayuntamiento, la aduana, la capitanía del puerto, los escasos comercios, los maestros y principalmente los trabajadores de los hoteles y restaurantes, el 29.4% (Gaitán, 2011).

Los hoteles pequeños y casas de huéspedes, establecidos en la calle del pueblo, proporcionaban fuentes de empleo, El Hotel Belmar es uno de la época de los años setenta, su material de construcción es el típico de la región adobe con techos de teja rojiza y jardineras adornadas con material de palmera.

Las actividades urbanas existentes al inicio del proyecto se suman a continuación: comercio, con la presencia de 73 establecimientos, servicios con 154 establecimientos que incluían 15 hoteles pequeño, 11 casas de huéspedes 30 restaurantes y fondas así como 32 negocios del ramo de la industria de transformación (FONATUR 1980).

La ciudad de Zihuatanejo tuvo su mayor auge de crecimiento poblacional en los años 80 y 90 ya que la ciudad se había desarrollado tanto en infraestructura como en servicios, las comunidades y pueblos vecinos migraron a la zona en busca de nuevas oportunidades principalmente de empleo y educación, el Centro Turístico Ixtapa fue la consecuencia de este fenómeno migratorio de campo a la ciudad.

Al ser expropiados por causa de utilidad pública una fracción de terreno del Ejido de Zihuatanejo, se dio inicio a la legalización de la tenencia de la tierra y posteriormente, se emprendieron las obras de urbanización para transformar el puerto como un Centro Turístico

de gran importancia. Para sentar las bases sobre las cuales los trabajos estarían dirigidos, se elaboraron planos contemplándose las zonas de urbanización, destinándose los alrededores de la bahía exclusivamente al servicio del turismo, (Maciel,2010).

En 1970 se apreciaban con mayor número los hoteles y casas de Huéspedes, el desarrollo iniciaba en la ciudad de Zihuatanejo se puede observar con claridad la zona centro de la ciudad de Zihuatanejo, frente a la Bahía del mismo nombre, la traza comprendía la zona centro y algunos asentamientos establecidos de manera dispersa, (Gaitán, 2011).

Figura 13. Mapa de Zihuatanejo.



Fuente: Extraído de la Guía turística de Ixtapa Zihuatanejo, Recuperado de:

<https://www.programadestinosmexico.com/guias-turisticas-de-mexico/Gu%C3%ADa-Tur%C3%ADstica-de-Ixtapa-Zihuatanejo.pdf>

Uno de los impactos más lamentables que se inicia con el desarrollo y que se puede percibir en los años ochenta a consecuencia del crecimiento anárquico, sin duda es la destrucción de áreas naturales y de conservación ecológica, ya que al construirse viviendas en zonas de humedades o cerca de manantiales, no solo se acaba con la biodiversidad, también se contamina gran cantidad de suelo y agua subterránea (Gaitán, 2011).

Durante la década de los años noventa es inevitable el fenómeno de crecimiento desmedido en Zihuatanejo, de esta forma, la migración permaneció en aumento al encarecerse los terrenos centrales de la ciudad resultó una baja utilización del mismo; instalándose los inmigrantes en los poblados cercanos y en asentamientos irregulares en la periferia de difícil topografía (Gaitán, 2011).

El desarrollo urbano de la ciudad de estudio fue un fenómeno de crecimiento entre el año 1980 -1990 ya que la ciudad había incrementado tanto en infraestructura como en servicios, y en menor escala de 1990 al 2000, el cual se denota el fenómeno de crecimiento frente a la bahía de Zihuatanejo (INEGI, 1980,1990, 2000).

Es importante mencionar que el crecimiento de la ciudad en 1990, rebasa lo estimado en cuanto a las zonas destinadas para el desarrollo urbano, Zihuatanejo no crece en equipamiento en la década de los 90's pero sí en el número de viviendas.

Las comunicaciones fueron parte importante del desarrollo urbano de la ciudad de Zihuatanejo, ya que fue un factor para el crecimiento y flujo migratorio de la microrregión y los estados colindantes, al ser un acierto para el transporte y comercialización de productos y al mismo tiempo polo de atracción turística, que fueron mejorando a partir de 1970 con la llegada de las inversiones turísticas para el puerto, es importante mencionar que al inicio del proyecto en materia de comunicaciones y transporte se pueden sintetizar de la siguiente manera: el único camino pavimentado dentro de la región, era el que une Acapulco con Zihuatanejo, a través de la carretera Federal número 200, que en ese tramo cuenta con 240 kilómetros; los caminos de terracería que unían a Zihuatanejo con la Unión, Melchor Ocampo e Infiernillo, no ofrecían condiciones adecuadas para el tránsito regular, entre estas poblaciones de Infiernillo era posible viajar por caminos pavimentados hasta la Capital de la República. A su vez Ixtapa se comunicaba con Zihuatanejo por medio de Carretera revestida transitable en toda época y con longitud aproximada de 12 Km (FONATUR, 1980).

Respecto a la comunicación marítima, Zihuatanejo fue utilizado durante muchos años como puerto de cabotaje para el embarque de maderas finas, mineras y comercio en general; como lugar de escala para los barcos de travesía larga y por la magnífica protección natural que la bahía ofrecía fue puerto de refugio.

Este puerto fue perdiendo importancia debido a que otras vías de comunicación mejoraron, además sus instalaciones portuarias resultaban insuficientes para el movimiento de mercancías (FONATUR, 1980).

Durante la década de los años ochenta cuando el municipio alcanza su mayor ritmo de crecimiento con 9.4 por ciento anual, superior al promedio estatal (2.2%) y nacional (2.3%).

Analizando cada etapa de crecimiento del presente capítulo se concluye destacando el origen del fenómeno de crecimiento y los problemas que surgieron a raíz de las inversiones turísticas que trajo el Fondo Nacional al Turismo (FONATUR).

Zihuatanejo siendo un poblado de pescadores se transforma a la llegada de un nuevo proyecto para el turismo de sol y playa, se inicia en 1970, en esta década la zona de estudio cambia sus carreteras de tierra por grandes avenidas, el perímetro de estudio comienza a dotarse de equipamiento e infraestructura, principalmente para el turismo, mismo que atrae a gran medida la migración de toda la microrregión y ciudades colindantes con el municipio de José Azueta.

### **3.2 Zihuatanejo: Surgimiento y crecimiento de un destino turístico a partir de las Pymes**

Por profundizar en el estudio del turismo como el sector económico que involucra diversas actividades, no sólo comerciales y de servicios, sino también algunas manufacturas como la producción de alimentos y bebidas resulta de gran utilidad la información que aportan los Censos Económicos.

La importancia de dicha información radica en que permite una aproximación al producto interno bruto regional a través de las características económicas de las unidades de producción y empresas comerciales y de servicios; si bien, solo refiere al sector formal o estructurado de la economía al censar establecimientos fijos y semifijos, nos ofrece un panorama general de las fortalezas y/o debilidades económicas del territorio objeto de estudio.

De acuerdo con los Censos Económicos INEGI 2015, con datos de 2013 el PIB del Estado de Guerrero fue de 186,638 millones de pesos superior en un 8% al obtenido en 2009 de 172,823 millones de pesos.

Del Censo Económico del INEGI y datos publicados en el Anuario Estadístico y Geográfico del Estado de Guerrero 2015, con datos de las características seleccionadas de las unidades económicas en el sector privado y paraestatal por municipio 2013 se tiene.

- Cerca de 6.6 mil unidades (4.8%) del total estatal 135,564 se ubican en el municipio de Zihuatanejo de Azueta. Asimismo, el personal ocupado dependiendo de la razón social, 26 mil (7.3 %) del total estatal 357,285 laboraron en el municipio.

- Del total de remuneraciones obtenidas en el estado 8,732 millones de pesos se captaron en el municipio 981 millones de pesos el 11.2%.

- De la Producción Bruta total en millones de pesos del total del Estado 65.971, el municipio obtuvo 5,791 un 8.7%.

- El consumo intermedio en millones de pesos fue de 31,904 en el estado y de 3,044 en el municipio el 9.5%.

- El valor agregado censal bruto en millones de pesos fue de 34,067 en el estado y de 2,748 en el municipio, un 8.06%.

- El total de activos fijos en millones de pesos fue de 47,717 en el estado, y de 4167 en el municipio, un 8.7%.

Considerando los datos anteriores, Un indicador que permite medir el nivel de vida de una población es el Producto Interno Bruto Per Cápita, esto es la cantidad de valor de la producción que cada individuo genera en un año, en específico, el Producto Interno Bruto per cápita del Estado Guerrero se ubicó en 52.9 mil pesos en 2013 y para Zihuatanejo de Azueta fue de 61.5 mil pesos en el mismo año. De manera muy general, esto significa que la población de Zihuatanejo de Azueta tiene un nivel de ingresos superior, un 16 % más que el Producto Interno Bruto Per Capita de la Entidad según datos del Anuario Estadístico

Geográfico del estado de Guerrero del año 2015 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía; de esta forma, en el municipio de Zihuatanejo de Azueta, 11.7 mil personas son empleadas directamente en los sectores de alojamiento y preparación de bebidas, siendo la tercera parte del personal ocupado en los servicios en el municipio.

El turismo como detonante del desarrollo económico regional al evaluar el comportamiento de la población ocupada y su distribución sectorial y del peso relativo de las actividades relacionadas con el turismo en el municipio de Zihuatanejo de Azueta se ha revelado un alto potencial de desarrollo basado en el turismo como un gran sector de actividad, ya que involucra distintos procesos en la cadena de generación de valor. Para ello, el análisis realizado es una herramienta valiosa para definir un plan integral e integrador de desarrollo local, en el cual se aprovechen las ventajas absolutas y relativas que presenta el municipio, así como las posibilidades de generación de economías de escala en el ámbito de municipios próximos al área de estudio.

El destino de Zihuatanejo cuenta con un total de 235 hoteles, de los cuales 69 corresponden a categorías de 4 estrellas y más con 5,504 cuartos, en Ixtapa se concentra la mayor parte de esta oferta hotelera de calidad turística; en cambio, Zihuatanejo concentra un número más alto de establecimientos, los cuales van desde una estrella hasta gran turismo, con una predominancia del alojamiento económico de 3 estrellas o menos, enfocado principalmente al turismo nacional.

La planta hotelera de Ixtapa Zihuatanejo ha registrado incrementos considerando que el número de cuartos pasó de 4,336 en el año 1998 a 7,286 en el 2015, es decir, un incremento absoluto de 2,950 cuartos de 17 años, lo que representa un crecimiento anual de 5.8 %.

En lo que respecta a la oferta inmobiliaria turística residencial, desde 1990 los cambios de uso de suelo han privilegiado la construcción de unidades residenciales, lo cual ha favorecido la construcción de condominios y unidades de tiempo compartido.

Es importante mencionar el crecimiento que ha presentado la hotelería informal en los últimos años, situación que representa una desleal competencia para quienes se encuentran debidamente establecidos y organizados.

La oferta inmobiliaria en las modalidades de lotes unifamiliares, condominios y alojamiento de tiempo compartido ha tenido un desarrollo más dinámico que la hotelería tradicional. Debido a esto se estima que la afluencia de visitantes en este destino por el alojamiento residencial y condominal es importante, pero esta información no se registra.

El acelerado desarrollo de la oferta inmobiliaria turística se fundamenta en que el inversionista tiene una recuperación a muy corto plazo, sin embargo esto no garantiza la solidez del destino turístico dado que no puede garantizarse la ocupación permanente de las unidades vendidas. Por otro lado, el número de empleos directos generado por el desarrollo inmobiliario es mucho menor al de la hotelería. Cabe señalar que las tendencias indican el aumento del inventario para uso residencial en sus diversas modalidades, tanto en Zihuatanejo como en Ixtapa.

En resumen, dada la reducida respuesta del mercado turístico a la oferta hotelera de Ixtapa-Zihuatanejo se ha preferenciado a la oferta hotelera, se ha ido consolidando como un lugar de segundas residencias y tiempo compartido. Cabe mencionar que en los últimos años el impacto de la recesión económica mundial ha afectado el mercado inmobiliario, particularmente en las ventas de terrenos con vocación turística y comercial.

En materia de afluencia, la zona de estudio presenta un gran estancamiento, el cual se ejemplifica con el crecimiento del número de visitantes a una tasa anual de 2.28% durante el periodo 2000-2015, llegando casi a los 803 mil turistas para el año 2015) de los cuales sólo el 14.5% fue de extranjeros, representando 116 mil personas, que representa el 80% de los que se captaron en 2000, que corresponde a 144 mil personas. En cambio, la cantidad de turistas nacionales se ha incrementado significativamente durante el mismo periodo, pasando de 248 mil en el año 2000 a 687 mil en el 2015, lo que reitera a Ixtapa-Zihuatanejo como un destino predominante nacional.

Un indicador poco positivo es la estadía promedio que disminuyó de 4.24 noches 2000 a 2.45 noches en 2015. Eso se explica principalmente por la escasa diversidad de atractivos. El porcentaje de ocupación promedio del destino en 2015 es de 54.37%, el cual es mayor que el de 2000, 48.56% pero está por debajo del promedio nacional para 2015 de 56.2%, lo cual se debe considerar grave para un destino de playa.

Actualmente, Ixtapa-Zihuatanejo se identifica como un destino para descansar, de recreación pasiva y para permanecer poco tiempo, tendencia que se muestra en la estacionalidad del destino, la cual es típicamente de fin de semana, periodos vacacionales escolares y Semana Santa. Ha sido precisamente esta estacionalidad la que también ha afectado el crecimiento de la planta hotelera.

Según datos del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México en el año 2015, esta tendencia confirma la predominancia de la oferta inmobiliaria sobre la hotelera. Dado que en los últimos años una parte del litoral, y desde luego las partes más atractivas, han sido utilizadas en desarrollos inmobiliarios privados con acceso restringido, el número de visitantes registrado por la actividad hotelera ha presentado poco crecimiento pues existe poca variedad de productos turísticos que permiten atraer un mayor número de visitantes. De esta forma, muchas de las playas de gran belleza dentro del área de Ixtapa-Zihuatanejo ha dejado de ser un atractivo real para el turismo.

Mismos datos del Sistema Nacional de Información Estadística del Sector Turismo de México en el año 2019, menciona que el número de pasajeros que llegaron a Zihuatanejo por vía aérea en 2015 fue de 123,377 personas en 3,450 vuelos, lo cual reportó una disminución de 75 vuelos respecto al año 2010 que se recibieron 3525 vuelos, pero el número de pasajeros presentó un incremento de 38,281 al pasar de 238,756 en el año 2010, a 277,037 pasajeros en el 2015. Según datos de la Dirección General de Aeronáutica Civil (DGAC), en el Aeropuerto Internacional de Zihuatanejo existe la siguiente frecuencia de vuelos y destinos.

Se tiene una frecuencia cotidiana desde y hacia destinos como la Ciudad de México, Toluca, Houston, Los Ángeles, Phoenix, Montreal, Calgary, Toronto y Vancouver, situación que aumenta en temporada de invierno donde se suman frecuencias de Minneapolis, Dallas, Milwaukee y Denver.

Podría decirse que hasta el año 1999, el modo de transporte más utilizado para viajar hacia la zona de estudio fue la aérea. Sin embargo, debido a la cercanía del destino turístico con las principales ciudad del centro del país, y con la puesta en operación de la autopista S. XXI en el año 2005, el número de pasajeros que llegaron en avión fue del 52% los patrones de viaje de los visitantes se han inclinado más hacia la transportación terrestre. Al 2015, el número

de pasajeros en vuelos correspondía al 34% de los visitantes al destino turístico, con una tendencia a la baja.

Considerando que en el largo plazo se espera que el destino Ixtapa-Zihuatanejo se integre al corredor turístico Playa-Azul Acapulco y Bahía de Manzanillo, se estima que la transportación terrestre seguirá predominando sobre la transportación aérea en este destino, lo que reforzará la afluencia del turismo nacional. En este sentido, si se busca aumentar el turismo internacional, se requerirá de un mayor impulso a la frecuencia de vuelos nacionales e internacionales.

El destino de Zihuatanejo cuenta con un litoral de 26 kms de largo el cual permite la práctica de actividades relacionadas al segmento de sol y playa como son: pesca deportiva, buceo, surf, snorkel, ski acuático, veleo, jet ski, golf, tenis, vuelos en ultraligero, paseos a caballo y paracaidismo.

En Zihuatanejo, los principales atractivos son las playas, La playa Principal, donde se concentra la mayor parte de los servicios turísticos y comerciales de la zona y el muelle municipal; la Marina de Zihuatanejo; Playa La Ropa, que se distingue por su popularidad para la realización de deportes acuáticos; Playa Las Gatas, que es una zona destacada para el buceo con snorkel; así mismo, la Bahía de Zihuatanejo, que cuenta con 2.3 km de ancho, ha dejado de ser visitada en 2015 por cruceros. Se espera su recuperación a partir de la adecuación de su muelle previsto para el segundo semestre del año 2020.

La principal zona comercial y de servicios turísticos en Zihuatanejo se ubica en el primer y segundo cuadro de la ciudad, lugar donde se encuentra el Museo Arqueológico de la Costa Grande el cual alberga diferentes vestigios de la cultura Olmeca que han sido encontrados en la región y dan testimonio del intercambio comercial que se llevaba a cabo en la zona.

Es importante mencionar la existencia de zonas arqueológicas y vestigios prehispánicos dentro del área de estudio, ubicados en la zona de Tierras Prietas en la Colonia Aeropuerto, así como en la comunidad de La Perica y en la colonia La Madera en Zihuatanejo. A 19 km al oriente de Zihuatanejo se encuentra la zona de Playa Blanca con 16 kms de playa, las cuales continúan hacia el oriente hasta la Laguna de Potosí, en el municipio de Petatlán. En

este municipio también se encuentran las ruinas de La Soledad de Maciel, vestigios que de acuerdo a autoridades del Instituto Nacional de Antropología e Historia son semejantes en importancia a las ruinas de Teotihuacán o Chichén-Itzá.

Finalmente, hacia el poniente del área de estudio se ubica la zona turística de Troncones, en el municipio de La Unión, la cual presenta un desarrollo turístico donde predominan los hoteles tipos boutique y playas vírgenes. No obstante, estos recursos y atractivos, se estima que el destino turístico de Ixtapa-Zihuatanejo requiere de una mayor diversificación de atractivos complementarios o productos innovadores, con el fin de atraer un mayor número de visitantes a la zona. Por ello, a la fecha se han evaluado diversas iniciativas como la construcción de un centro de convenciones, el cual podría incrementar la afluencia de turismo de negocios, así como aumentar el número de arribos y las condiciones en que se dan los mismos.

**CAPÍTULO 4.**  
**APARTADO METODOLÓGICO**

## **CAPÍTULO 4. APARTADO METODOLÓGICO**

### **4.1 Enfoque de investigación**

Todo trabajo de investigación atiende a un conjunto de elementos procedimentales que, desde su aplicación inicial, procuran el orden del proceso investigativo y que en su conclusión se denote el logro del objetivo planteado.

El diseño metodológico, está relacionado con el enfoque que se le dará a la investigación, es decir, la perspectiva que el investigador busca en la generación del conocimiento estructurado y sistemático.

Castillo y Lozano (2006), reconocen que la construcción metodológica de toda investigación se circunscribe en dos orientaciones básicas: el enfoque cualitativo y el cuantitativo, con ello se asume la idea de que a partir del problema, hipótesis, preguntas y objetivos de la investigación se dimensiona la perspectiva idónea que debe seguir la propuesta investigativa.

El enfoque cualitativo tiene que ver con la exploración no numérica de datos, es un enfoque que se relaciona más con la interpretación subjetiva e inductiva. No obstante los investigadores que hacen uso de esta perspectiva de estudio explican que la realidad social puede ser explicada a partir de la premisa de que la realidad social se construye, incide en que el hombre puede conocer y transformar su entorno y, por ese hecho, el hombre no puede ser completamente objetivo en la construcción del conocimiento, en la medida en que él forma parte del contexto social que pretende explicar, o bien, en la medida en que está estrechamente relacionado con su objeto de estudio, se asegura que la recolección de datos, el uso del pensamiento inductivo y flexible generará una riqueza de ideas profundas e interpretativas.

Este enfoque permite la construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos.

Pese a que las metodologías cualitativas están reservadas a la construcción o generación de teorías, a partir de una serie de observaciones de la realidad objeto de estudio, haciendo uso del método inductivo, según el cual se debe partir de un estado nulo de teoría, Glasser y

Strauss (1987: 253, citado en Perry, 1998:788) aseguran que “en la práctica es difícil ignorar la teoría acumulada, ya que ésta es importante antes de comenzar el proceso de investigación; es decir, el primer conocimiento común ganado a través del proceso de socialización, inevitablemente influirá en la formulación de las hipótesis por parte del investigador...el investigador debe abstenerse de la apropiación no crítica de ésta reserva de ideas”.

Por consiguiente, “comenzar sin nada o con una absoluta limpieza del estado teórico no es ni práctico, ni preferido”. De esta manera, el marco teórico se constituye en una parte importante de la investigación toda vez que ésta se beneficiará de sus aportaciones científicas.

En este punto también resulta útil reflejar la distinción propuesta entre la investigación cuyo objetivo es testear o verificar teoría versus la que pretende contribuir a generar teoría (Glaser & Strauss, 1967).

Según estos autores, las teorías o modelos que pretenden obtener un cierto grado de aplicabilidad general pueden estar basadas en un número limitado de casos, ya que “un solo caso puede indicar una categoría o propiedad conceptual y unos cuantos casos más pueden confirmar esta indicación” (Glaser & Strauss 1967, p. 56)

La exposición anterior, permite distinguir que la presente investigación, será abordada desde un enfoque cualitativo, dado que el objeto de estudio se convierte en un fenómeno de interacción que simboliza el núcleo principal de datos históricos y reales, se convierte en el actor principal donde se describe, comprende e interpreta al sujeto en estudio, el proceso de recolección de información se vuelve un proceso flexible de interacción permanente durante el desarrollo de la investigación, el análisis interpretativo de dichos datos permitirá integrar discursos con propuestas y acciones estructuradas con la lógica que exige la realidad estudiada, es decir con significados de la acción humana.

Por otro lado, la concordancia en los métodos, técnicas e instrumentos antes, durante y al final de la investigación, serán las herramientas necesarias para planificar las actividades sucesivas y organizadas donde se encuentran las pruebas que se han de realizar para recabar y analizar los datos suficientes generadores de información útil para la propuesta del conocimiento.

## 4.2 Estudio de caso

Para efectos de esta investigación, el método que se ocupará será el de estudio de caso. El método de estudio de casos se utiliza para encontrar más información a través del análisis cuidadoso de los casos existentes, sirve para investigar un problema dentro de su contexto de la vida real, generalmente para la investigación organizacional o para reunir pruebas empíricas con fines de investigación.

El estudio de casos se realiza a partir de los supuestos, hipótesis o preguntas de investigación de una realidad o situación determinada, para así, a raíz de éstas llevar a cabo estudios más elaborados tanto con un solo objeto de investigación, como con varios sujetos que poseen ciertas características determinadas. El estudio de casos puede descubrir nuevos aspectos de un tema específico o confirmar aquello de lo que ya se tenía conocimiento.

El método obliga al investigador a analizar cuidadosamente y con cierta seguridad de que lo que se pretende comprobar en la unidad de análisis y objeto de estudio, sea lo mismo del caso que se está investigando, dichos resultados servirán para sacar conclusiones con respecto al tema. Una ventaja que ofrece este método es que los retos a los que se enfrenta el investigador durante el inicio, desarrollo, conclusiones del caso y las soluciones que se generen pueden ser replicadas en otros objetos de estudio ya que constituyen una evidencia empírica que se debe socializar en otros contextos.

Yin (1989:23) considera el método de estudio de caso apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos:

- Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real
- Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes
- Se utilizan múltiples fuentes de datos, y
- Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

El enfoque cualitativo ha tenido un papel destacado en el nacimiento y desarrollo de las disciplinas que abordan el estudio de las organizaciones, y se ha convertido en la base del desarrollo germinal de las teorías que configuran el campo de la empresa. Además, el método

de estudio de caso fue aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza. De allí que Eisenhardt (1989) conciba un estudio de caso contemporáneo como *“una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”*, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencias suficientes con el fin de describir, verificar o generar teoría” (p. 102).

En este sentido, Chetty (1996) indica que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

Por lo tanto, la metodología cualitativa ha ido ganando un gran interés, dadas las posibilidades que presenta en la explicación de nuevos fenómenos y en la elaboración de teorías en las que los elementos de carácter intangible, tácito o dinámico juegan un papel determinante. Además, el estudio de caso es capaz de satisfacer todos los objetivos de una investigación, e incluso podrían analizarse diferentes casos con distintas intenciones (Sarabia, 1999).

Para el desarrollo de esta investigación, las técnicas que se ocuparán serán:

- Observación: consiste en la observación del contexto desde la participación no encubierta y no estructurada del propio investigador. Proporciona descripciones de los acontecimientos, las personas y las interacciones que se observan, pero también, la vivencia, la experiencia y la sensación de la propia persona que observa (Hernández, Fernández y Baptista, 1998).
- Entrevista semiestructurada: este método de conversación es puramente cualitativo y uno de los más utilizados. La razón es que permite a un investigador obtener datos precisos y significativos si se formulan las preguntas correctas.

Se pretende también, mostrar en un primer momento, cuál es el estado actual de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) turísticas, mediante la aplicación de un instrumento ya patentado como lo es la encuesta de *Organizational DNA*, la cual tiene la característica de dar siete respuestas simples, abordando y caracterizando a cada organización de acuerdo con sus elementos principales como lo son: estructura, motivación, información y toma de decisiones.

Cada uno de estos pilares evidencia los elementos idiosincráticos de la organización de acuerdo al modelo. Según sean las variantes en las variables, se emitirá un resultado, lo cual implica que habrá una forma de organización con un ADN muy particular.

De esta manera, es necesario hacer la primera selección de sujetos, es decir, el primer acercamiento con la realidad tomando en cuenta criterios para seleccionar la muestra que ayudará en la aplicación del instrumento.

Es habitual que en investigación cualitativa el diseño del estudio evolucione a lo largo del proyecto, y en el caso del muestreo sucede lo mismo, según Salamanca y Castro (2007); la decisión sobre el mejor modo de obtener los datos y de quién o quiénes obtenerlos son decisiones que se toman en el campo, pues se pretende reflejar la realidad y los diversos puntos de vista de los participantes, los cuales resultan desconocidos al iniciar el estudio.

En los estudios cualitativos generalmente se emplean muestras pequeñas no probabilísticas, lo cual no significa desinterés por la calidad de sus muestras, sino que aplican criterios distintos para seleccionar a los participantes. Debido al pequeño tamaño muestral una de las limitaciones frecuentemente planteada con relación al enfoque cualitativo es que la

representatividad de los resultados se pone en duda, pero se debe tener en cuenta que el interés de la investigación cualitativa se centra en un caso que presenta interés intrínseco para descubrir significado o reflejar realidades múltiples, por lo que la generalización no es un objetivo de la investigación (Hammersley y Atkinson, 2001).

La estrategia para seleccionar casos puede variar a lo largo de la investigación; en las primeras fases, los casos escogidos tal vez no tengan gran relevancia, aunque más adelante pueden adquirir una considerable importancia. Los investigadores cualitativos suelen evitar las muestras probabilísticas, puesto que lo que se busca son informantes clave, es decir, personas informadas, lúcidas, reflexivas y dispuestas a hablar ampliamente con el investigador.

Conforme a lo que dicen los autores antes mencionados, en este tipo de investigación se debe decidir cuándo y dónde observar, con quién conversar, así como qué información registrar y cómo hacerlo. Con este proceso se está decidiendo no sólo qué es lo relevante o no, sino también se extraen varias muestras de la información disponible. Es importante de manera sistemática los criterios utilizados para asegurar que la muestra ha sido adecuadamente escogida.

Para ello existen tres grandes dimensiones a lo largo del proceso de extracción de muestras a tener en cuenta: el tiempo, las personas y el contexto:

- El tiempo es una dimensión importante en la vida social. Las actividades y las actitudes en el campo suelen variar a lo largo del tiempo de forma significativa, no se recomiendan largos períodos de observación ininterrumpidos, ya que deben seguirse de otros períodos de sistematización y reflexión sobre el material para obtener una información de calidad.
- Las personas. Ningún medio es socialmente homogéneo y la representación adecuada de la gente involucrada en un caso particular requiere tomar muestras, a menos que el total de la población investigada pueda ser estudiada en su totalidad. El muestreo de las personas puede realizarse con criterios demográficos estandarizados como género, raza, edad, ocupación, nivel de instrucción, etc. Estas categorías son importantes sólo cuando son relevantes para la teoría que se está desarrollando o para contraponerlas a categorías rivales, y normalmente han de ser complementadas por

otras categorías de relevancia en la investigación y que son elaboradas por el propio investigador.

- Lugar y contexto. Dentro de cualquier ambiente se pueden distinguir contextos diferentes y el comportamiento de las personas actúa en función del contexto en el que están. Es importante no confundir los lugares, el espacio físico, con los contextos, que es un espacio social. Debemos identificar los contextos en función de cómo los individuos actúan en ellos, reconociendo que son construcciones sociales y no localizaciones físicas e intentar asegurarnos que tomamos muestras de todos los que son relevantes.

Respecto al tamaño de la muestra no hay criterios ni reglas firmemente establecidas, determinándose en base a las necesidades de información, por ello, uno de los principios que guía el muestreo es la saturación de datos, esto es, hasta el punto en que ya no se obtiene nueva información y ésta comienza a ser redundante.

Con esto, es posible determinar a los sujetos de aplicación del instrumento; con la finalidad de obtener resultados generales que dependiendo del lugar y contexto aplicado, podrán ser determinantes para dar una explicación mucho más compleja de la situación real de la unidad de análisis, la cual pretende hallar una explicación distinta de acuerdo al tipo de destino turístico elegido.

El espacio donde se pretende realizar la investigación es el destino turístico de Zihuatanejo, el cual es un auténtico pueblo de pescadores situado en una bella bahía con paseos adoquinados junto a la playa, hoteles pequeños, restaurantes típicos y tiendas de artesanías.

Una vez identificada la unidad de análisis, se puede determinar la coherencia que existe entre la metodología que prevalecerá, antes, durante y final de la investigación, para recopilar un primer informe de la realidad y validar sus resultados bajo la lupa de una teoría que ayudaría a fortalecer la investigación.

Esta propuesta metodología de orden cualitativo justifica su uso toda vez que no hay elementos más precisos que los arrojados por el empirismo. Una categorización simple y objetiva de acuerdo a cuatro pilares que el ADN organizacional estudia. Así se tiene una

realidad medible, que no es producto de una simple apreciación personal, ni de una opinión propia, si no de un objeto comprobable mediante un recurso metodológico.

Para una segunda etapa de la investigación, se requiere construir bajo el enfoque cualitativo, instrumentos que den respuesta a los resultados obtenidos por la primera encuesta, aplicado del modelo ADN organizacional, pero sobre todo de las variables por analizar de la teoría que sustenta el trabajo de investigación.

Utilizar el modelo ADN Organizacional tal y como lo plantean sus autores permite conocer sus alcances y analizar los puntos principales, estimando cualitativamente su efectividad al dar respuesta a las preguntas de investigación. Dicha aplicación merece consideración, pues conforma la base para la adecuación pretendida en este trabajo lo que permitirá un alcance mayor al esperado del modelo original.

Teóricamente se pretende dar fortaleza a los resultados, mediante la explicación y adecuación de la teoría de la Ecología organizacional o Ecología de las organizaciones la cual para su estudio se divide en tres niveles: la comunidad, la población y la organización.

#### **4.3 Población y participantes**

Según datos de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles de Zihuatanejo, en la zona comprendida por las calles: José María Morelos al norte, paseo del palmar al oeste, playa principal al sur y los límites del muelle al este, solo existen 15 hoteles registrados, sin embargo un primer acercamiento en campo realizado del 26 de octubre de 2019 al 5 de noviembre de 2019, al realizar un recorrido por todo el sector, se encontró una cifra mayor, por lo que en el trabajo de campo se fue enumerando y elaborando un inventario en el que se señalaron los hoteles existentes, descartando los departamentos que no contenían la estructura de un hotel, las casas habitación que funcionan con plataformas como Airbnb.

El inventario arroja un total de 50 hoteles, los cuales fueron identificados y marcados por Google Maps para determinar su localización exacta, características y atributos específicos, además de ser enlistados.

## 4.4 Instrumentos

### 4.4.1 *Org DNA Profiler* (modelo original)

El estudio del ADN Organizacional, tiene de raíz, herramientas creadas por sus autores, para determinar y describir el tipo empresa a la que se aplica. Se trata de una encuesta dirigida con supuestos, y respuestas sencillas para lograr hacer una clasificación con el resultado cualitativo por arrojar. El *Org DNA profiler* es una marca registrada que, para esta investigación, tendrá aplicación en el inventario creado en el trabajo de campo.

Las diecinueve preguntas en *Org DNA Profiler* se organizan en torno a los cuatro componentes básicos: derechos de decisión, información, motivadores y estructura. Según las respuestas de un individuo a estas preguntas, su organización está clasificada como uno de los siete "tipos".

Basado en la naturaleza de cada uno de los cuatro bloques de construcción de ADN y la forma en que se integran con los demás, la mayoría de las organizaciones se unen a estas siete categorías. Pero no todas las empresas generarán uno de estos siete perfiles: algunas respuestas indican elementos de más de un perfil, y se clasifican como "no concluyentes". Además, no todas las personas de una empresa determinada generarán el mismo perfil. Mientras hay generalmente un tipo predominante, cada organización es un mosaico de diferentes perspectivas y perfiles. De hecho, estos puntos de vista variables nos ayudan a aislar e identificar el conjunto correcto de remedios.

El instrumento *Oorg DNA Profiler Survey* consta de 19 reactivos agrupando los cuatro pilares del ADN Organizacional.

Cada pilar determina el estado en que se encuentra la empresa, respecto a los conceptos de motivación, información, toma de decisión y estructura.

Figura 14. Orr DNA profiler survey

		<b>Potential Responses</b>	
<b>STRUCTURE</b>	1. At the middle management level, the average number of direct reports is . . .	• 5 or more	• 4 or fewer
	2. Promotions include lateral moves (from one position to another on the same level in the hierarchy)	• Agree	• Disagree
	3. "Fast track" employees here can expect promotions . . .	• Every 3 years or more	• Less than every 3 years or more
<b>DECISION RIGHTS</b>	4. The culture of this organization can best be described as . . .	• "Persuade & Cajole"	• "Command and Control"
	5. Important strategic and operational decisions are quickly translated into action	• Agree	• Disagree
	6. The primary role of corporate staff here is to . . .	• Audit the Business Units	• Support the Business Units
	7. Managers above me in the hierarchy "get their hands dirty" by getting involved in operating decisions	• Frequently	• Rarely
	8. Once made, decisions are often "second-guessed"	• Agree	• Disagree
	9. Everyone has a good idea of decisions/actions for which he or she is responsible	• Agree	• Disagree
<b>INFORMATION</b>	10. Overall this firm deals successfully with discontinuous change in the competitive environment	• Agree	• Disagree
	11. Important information about our competitive environment gets to headquarters quickly	• Agree	• Disagree
	12. Field/line employees usually have the information they need to understand the bottom line impact of their day-to-day choices	• Agree	• Disagree
	13. We rarely send conflicting messages to the marketplace	• Agree	• Disagree
	14. Information flows freely across organizational boundaries	• Agree	• Disagree
	15. Line management has access to the metrics they need to measure the key drivers of their business	• Agree	• Disagree
<b>MOTIVATORS</b>	16. If the firm has a bad year, but a particular division has a good year, the division head would still get a bonus	• Agree	• Disagree
	17. Besides pay, many other things motivate individuals to do a good job	• Agree	• Disagree
	18. The individual performance appraisal process differentiates among high, adequate, and low performers	• Agree	• Disagree
	19. The ability to deliver on performance commitments strongly influences career advancement and compensation	• Agree	• Disagree

Note: An alternative Mission-Oriented profile is available.

Fuente: Neilson, G & Pasternack, B.(2005) Results, Boz Hamilton

Para esta investigación fue necesario hacer una traducción al español de los reactivos, debido a su origen anglosajón, por lo que para el acercamiento fue reacomodado como sigue a continuación:

Tabla 2. Encuesta ADN organizacional

<b>PARTE DOS</b>
<b>ORG DNA PROFILER</b>

Instrucciones: Señalar con una "x" la casilla con la respuesta del encuestado

ENCUESTA ADN ORGANIZACIONAL	Respuesta 1	Respuesta 2
Si un colaborador asume un compromiso, se puede contar con este.	De acuerdo	Desacuerdo
Las personas son recompensadas basado en el resultado de su gestión individual o en el rendimiento de la organización	Gestión individual	Rendimiento de la organización
Los gestores principales aquí "predican con el ejemplo"	De acuerdo	Desacuerdo
La capacidad de cumplir con los compromisos de desempeño influye fuertemente en la promoción profesional y el reconocimiento económico.	De acuerdo	Desacuerdo
Las personas en esta organización están motivadas más por los valores y el reconocimiento personal o los incentivos y recompensas	Valores y reconocimiento personal	Incentivos y recompensas
Las personas que innovan son recompensadas	De acuerdo	Desacuerdo
La información fluye libremente a través de las fronteras organizacionales.	De acuerdo	Desacuerdo
Cuando se presentan grandes cambios en nuestro entorno, nos adaptamos con éxito.	De acuerdo	Desacuerdo
Información adicional (incluso las malas noticias) sobre el entorno solidario llega a la sede de forma rápida.	De acuerdo	Desacuerdo
Los principales líderes entregan mensajes coherentes.	De acuerdo	Desacuerdo
Los líderes de aquí son más centrados en los objetivos inmediatos o jugando los objetivos para el largo plazo.	Objetivos inmediatos	Objetivos a largo plazo
Los colaboradores por lo general tienen la información que necesitan para entender el impacto de sus decisiones del día a día.	De acuerdo	Desacuerdo
Tenemos los indicadores que necesitamos para evaluar los resultados de la organización.	Si, contamos con ello	No contamos con ello
La organización esta generalmente más orientada a las personas u orientadas a las tareas (fines últimos)	A las personas	A las tareas

Las decisiones estratégicas y operativas importantes se traducen rápidamente en acción.	De acuerdo	Desacuerdo
La cultura de la organización puede ser mejor descrita como: dirección y control o persuadir y convencer.	Dirección y control	Persuadir y convencer
En la organización son conscientes de las decisiones y acciones que toman y a su vez son responsables de las mismas	De acuerdo	Desacuerdo
Estamos disciplinados para centrar nuestros esfuerzos en donde podemos ganar.	De acuerdo	Desacuerdo
Cuando vemos nuevas oportunidades ponemos primero: Nuevos proyectos que generen auto sostenimiento o nuevos proyectos que generen servicios.	Nuevos proyectos con auto sostenimiento	Nuevos proyectos que generan servicio
Una vez tomada las decisiones rara vez se descarta la segunda opción, siempre hay un plan B	De acuerdo	Desacuerdo
Tenemos una cultura distintiva que nos da una ventaja competitiva.	De acuerdo	Desacuerdo
Soluciones provisionales son una ocurrencia común en esta organización.	De acuerdo	Desacuerdo
La estructura de la organización cuenta con el número correcto de niveles o muchas capas y demasiados niveles	Numero correcto de niveles	Demasiados niveles
La gente de la organización colabora eficazmente a través de las líneas indicadas del organigrama	De acuerdo	Desacuerdo
La influencia en esta organización depende sobre todo de título y papel o reputación, credibilidad y relaciones	Título y papel	Reputación y relaciones
Demasiadas personas aquí tienen puestos de poder	De acuerdo	Desacuerdo
Nuestro enfoque organizacional en el proceso y los problemas internos se interpone en el camino de la atención al cubrimiento de los servicios a la comunidad.	De acuerdo	Desacuerdo

Fuente: Encuesta traducida a partir del *Org DNA survey* de Neilson y Pasternack, (2005).

## 4.4.2 Entrevista semiestructurada (cualitativo)

Tabla 3. Guion de entrevista semiestructurada aplicada en las Pymes de hospedaje



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México



Facultad de Turismo  
y Gastronomía

### *Maestría en Estudios Turísticos*

EL presente instrumento, tiene la finalidad de obtener información de forma oral y personalizada sobre las Pymes del ramo hotelero, sus experiencias, opiniones y posturas respecto a la actividad turística. Esta entrevista consta de una serie de preguntas semiestructuradas, dividida a su vez en tres etapas:

- La PRIMERA constará de una serie de cuestionamientos respecto a siete temáticas principales para el estudio: Estructura organizacional/ Motivación/ Información / Toma de decisiones / Inercia estructural / Edad y tamaño/ Dependencia a la densidad
- SEGUNDO: la aplicación de la Encuesta ORG DNA PROFILER
- TERCERO: aportes del entrevistado, respecto a su entorno.

Por otro lado, dicho instrumento de investigación tiene un carácter netamente académico, por lo que ninguna información será divulgada, ni puesta a disposición por terceros que no tengan que ver con la organización entrevistada, un servidor y el comité académico del Centro de investigaciones Turísticas de la UAEM, para llevar a efecto un trabajo final de tesis, del cual el entrevistado, podrá tener acceso al concluirse. Así, quedaría asentado que se seguirán fielmente los estatutos de confidencialidad para seguridad y protección del entrevistado.

### **DATOS DE LA ENTREVISTA**

Día de la entrevista:
Hora de la entrevista:
Duración de la entrevista:
Lugar en el que se ha realizado la entrevista
¿Quién atiende la entrevista? (nombre opcional)?

### **GENERALES**

Ud. es dueño / personal que toma decisiones
¿Cuál es el giro de la organización?
¿Qué otros servicios se prestan en el lugar?
¿Cuánto tiempo tiene la organización?

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Instrucciones: Señalar con una “x” el casillero de la pregunta que ha sido formulada

¿Podría hablarnos de cómo nace la organización?

PILARES MODELO ADN ORGANIZACIONAL	GUIA DE ENTREVISTA	
MOTIVACIÓN	1	¿Que impulsó a la creación de la empresa?
	2	¿Cuál es la motivación para continuar día con día con la labor en la organización?
	3	¿Qué objetivos incentivos y alternativas de carrera tienen las personas?
	4	¿A qué se les anima?
	5	¿Cómo se recompensa a las personas financiera y no financieramente?
	6	¿Qué dificultades hay para mantener motivado el personal?
	7	¿Las ideas nuevas de un colaborador son consideradas?
INFORMACIÓN	1	¿Sabe lo que es un indicador?, que indicadores se utilizan para medir el rendimiento
	2	¿Cómo se coordinan las actividades y como se transfieren los conocimientos?
	3	¿La organización tiene definido lo que cada colaborador debe saber y quien se lo debe decir?
	4	¿Cómo es el proceso de comunicación en la empresa, para transmitir información?
	5	¿Utiliza alguna herramienta de comunicación para transmitir sus comunicados (tecnológicos, manuales, ninguno)?
	6	¿La comunicación informal (fuera del trabajo), interfiere en los procesos informativos?
TOMA DE DECISIÓN	1	¿Quién es la persona que se encarga de la toma de decisiones en la organización?
	2	¿Cuántas personas están involucradas en el proceso de decisión?

	3	¿Dónde termina la autoridad de decisión de una persona y otro comienza?	
	4	¿Ud. piensa que solo los altos directivos deben involucrarse en la toma de decisiones?	
	5	¿Quién es el responsable de una “mala” decisión tomada?	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	¿Cómo es la jerarquía organizacional de su organización, podría describirla?	
	2	¿Cómo se visualizó inicialmente el organigrama	
	3	¿Cómo se conectan las líneas y los cuadros en el organigrama	
	4	¿Cuántas capas hay en el organigrama y cuantos informes tiene cada capa?	
	5	¿La estructura organizacional actual es productos de cambios y adecuaciones?	
	6	o bien, siempre ha sido el mismo organigrama desde su creación	
EDAD Y TAMAÑO	1	¿Cómo fue el nacimiento de la organización?	
	2	En los inicios de la organización, ¿detectó amenazas en la supervivencia de la misma?	
	3	¿Considera que hay más o menos estabilidad ahora que ha pasado el tiempo?	
	4	¿El tamaño de la organización siempre ha sido el mismo?	
	5	¿De qué tamaño se visualizó la empresa y hasta donde le gustaría crecer?	
	6	¿Ud. piensa que la empresa ha evolucionado en este tiempo y de qué forma?	
DEPENDENCIA A LA DENSIDAD	1	¿Por qué crear una empresa de Hospedaje, cuando hay tanta competencia en el destino?	
	2	¿Considera que hay ventajas o desventajas al haber diversas empresas con el mismo giro que ud,?	
	3	¿Ud. conoce a su competencia?	
	4	¿Qué piensa de la competencia?	
	5	¿Cree ud que la competencia puede llegar a hacer desaparecer a organizaciones jóvenes o debilitadas?	

	6	¿Ud. piensa que existe una sobrepoblación de hoteles en la zona?	
INERCIAS ESTRUCTURALES	1	¿Qué Significa para ud el cambio?	
	2	¿Ha tenido ideas innovadoras para aplicarlas en la empresa?	
	3	¿Qué lo ha detenido para no llevar a cabo todas las ideas que tiene planeadas?	
	4	¿Le teme al cambio?	
	5	¿Alguna vez ha considerado cambiar el giro del negocio?	
	6	¿Ud. piensa que ser innovador en el ámbito hotelero es difícil?	
	7	¿Ud. como maneja el cambio?	

Fuente: Elaboración propia a partir de la adecuación del modelo ADN organizacional y la teoría ecológica organizacional.

Para ampliar la información acerca del entorno y de la situación que viven los empresarios del sector turístico, fue necesaria la aplicación de un guion de entrevista semiestructurada que tuvo la finalidad de conocer los significados que tienen ellos mismos acerca de la actividad turística, con la plática en la que la confianza fuera la llave para que el entrevistado comprendiera la importancia de sus respuestas y fueran lo más acercados a la realidad.

Tabla 4. Guion de entrevista semiestructurada acerca del entorno.

### PARTE TRES

#### APORTES GENERALES DEL ENTREVISTADO EN CUANTO AL ENTORNO

Instrucciones: Señalar con una “x” el casillero de la pregunta que ha sido formulada

¿Qué piensa de la actividad turística?	
¿Cómo habitante de Zihuatanejo, Qué opinión tiene del turismo?	
Ud. cree que los habitantes de Zihuatanejo gustan de recibir al turista?	
¿Los colaboradores son residentes de Zihuatanejo?	
¿Ha tenido colaboradores de otros sitios del país?	
¿Qué fortalezas encuentra en los habitantes de la localidad, como trabajadores, que podrían diferir de otros que no son residentes?	
¿El gobierno local apoya de alguna forma a las Pymes?	
¿Existen financiamientos para Pymes?	

¿Qué acciones ha hecho el gobierno para fomentar su labor hotelera?	
¿Cómo describiría Ud. al destino de Zihuatanejo, como atractivo para el turismo?	
¿COMENTARIOS GENERALES QUE AGREGAR?	

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4.3 Cédula de Observación**

La cédula de observación mantiene una estructura sencilla, para mostrar y dar evidencia de los elementos que son visibles acerca de cada una de las Pymes del sector servicios. Su finalidad es tener caracterizada cada una de las organizaciones para demostrar la similitud existente en el destino turístico, de acuerdo a los supuestos de la investigación.

Tabla 5. Cédula de observación

CEDULA DE OBSERVACIÓN

Nombre de la Organización \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Nombre del Contacto \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_



**UAEM** Universidad Autónoma del Estado de México

**Estudio de ADN Organizacional aplicado a las Pymes Turísticas de Zihuatanejo**

llenar los campos con la información requerida. Y señalar las casillas correspondientes

Infraestructura

**Construcción**

Horizontal

Una planta

2-3 plantas

3 plantas o mas

# de cuartos

Dimensiones m2

**Fachada**

Letrero

pintado

desgastado

iluminación

limpio

**Información**

Recepción

Tarifario

Señalización

Folletería

**Servicios**

Hospedaje

Alimentos y hospedaje

alimentos/bebidas y hospedaje

**Adicionales**

Alberca

Valet Parking

Estacionamiento

Espectáculos

Ubicación y localización geográfica

(Proporcione un croquis con entre calles y puntos de referencia del lugar)

**Descripción de la zona**

---

---

---

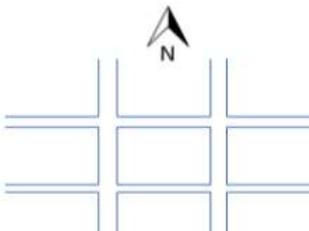
---

---

---

---

---



Empleados

Uniforme SI  NO

Limpieza SI  NO

Trato amable SI  NO

Recepcionista SI  NO

clima organizacional

Administración

Misión

Vision

Objetivos

bueno

malo

refular

Observaciones al area operativa

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Descripciones Generales

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4.4. Encuesta cualitativa ADN Organizacional con adecuación teórica**

El instrumento utilizado en la presente investigación ha sido elaborado para los efectos específicos que competen al análisis final de las categorías que se pretenden analizar. Motivo por el cual, y a partir de la falta de un instrumento que conlleve categorías integradas por el modelo original ADN Organizacional y la Ecología de las Organizaciones, se da inicio con la construcción y selección de preceptos base para plantear los reactivos necesarios.

Es así como, a partir del trabajo de campo realizado en el mes de octubre de 2019 en la unidad de análisis, se derivan estos reactivos como resultado de las entrevistas semiestructuradas elaboradas, mediante las cuales fue posible clasificar y retomar esas mismas respuestas para generalizar a modo de opinión, un nuevo instrumento adecuado.

La construcción del instrumento se deriva de la transcripción de 30 entrevistas semiestructuradas, que dieron origen a respuestas en común, acerca de los significados de cada pilar, y también de cada categoría presentada de acuerdo con la teoría ecológica, lo cual mediante un trabajo de sistematización se logró englobar para cada nuevo reactivo de tres a cinco respuestas opcionales para captar la esencia de cada pilar.

Para ello también era necesario hacer una medición de las respuestas, las cuales serían ponderadas bajo los términos de las escalas ordinales, que pretenden de manera cualitativa, ponderar en alto, medio o bajo la empatía con las respuestas del pilar correspondiente.

Mediante estos tres aspectos se hace una evaluación con medición ordinal, en la que los resultados no son tomados bajo ninguna interpretación del corte cuantitativo, si no que solo fue utilizada la misma técnica de recolección para construir un instrumento similar al modelo original.

Sus resultados califican la manera en que los dueños de empresas, directivos, gerentes o personal de confianza opinan acerca de los preceptos motivación, estructura, toma de decisión, información y los adecuados recientemente de la ecología organizacional.

Los reactivos que integran la nueva encuesta ADN Organizacional tienen la finalidad de dilucidar los aspectos del entorno, como la inercia estructural, edad y tamaño y dependencia a la densidad.

Asimismo, con el primer planteamiento del instrumento se realizó una aplicación preliminar para determinar ajustes iniciales era preciso incorporar. Dicha aplicación arrojó preliminarmente un tipo de ADN Organizacional amalgamado reforzando los elementos del original y adecuándolos con preceptos de la teoría ecológica organizacional que toma en consideración aspectos del entorno.

Dicha aplicación sirvió esencialmente para iniciar el proceso de validación de la escala como una herramienta de evaluación ya que la muestra fue muy representativa, pero no de grandes dimensiones, pues el objetivo era evaluar principalmente la parte del contenido y la redacción de los reactivos y otros elementos que pudieran dar mejor sentido a la evaluación de las variables.

El primer acercamiento a manera de piloto se ejecutó en el periodo del 15 al 30 de noviembre de 2019, en el que por medios electrónicos fue enviado a cada uno de los integrantes del inventario realizado en la visita en campo previa. Cada uno de los sujetos clave, dieron su aprobación para enviarles el instrumento por lo que la respuesta fue favorable en un 85% de participación.

La aplicación definitiva fue realizada en el mes de diciembre con el mismo 85% de participación, es decir 42 encuestas fueron contestadas durante este mes.

Durante la primera semana del mes de enero de 2020, ya se tenía el 100 % de las encuestas enviadas, sin embargo, no fueron tomadas en consideración ocho de ellas, toda vez que el proceso y sistematización se realizó con las ya obtenidas en tiempo y forma.

Los reactivos de la encuesta se conformaron de la siguiente manera:

Tabla 6. Reactivos guía de encuesta ADN organizacional

<b>GUIA DE ENCUESTA</b>		
<b>Motivación</b>	<b>1</b>	<b>¿Qué impulsó a la creación de la empresa?</b>
	<b>2</b>	<b>En su posición como líder, ¿Cuál es la principal motivación, para continuar día con día con su labor en la organización?</b>
	1	- La utilidad / ganancias
	2	- El gusto por la actividad

	3	- Es un negocio por tradición familiar que debe perdurar
	4	- Es un negocio fácil.
	5	- No tengo ninguna motivación
3		<b>Hablando de los trabajadores, ¿Qué objetivos, incentivos y/o alternativas de carrera tienen las personas?</b>
	1	- Se les proporciona capacitación y adiestramiento
	2	- Tienen posibilidades de elevar estatus dentro del organigrama
	3	- Se les alienta a seguir estudiando
	4	- Los trabajadores no aspiran a grandes cosas
	5	- No existen incentivo actualmente
4		<b>¿A qué se les anima a los trabajadores que colaboran con la operación diaria?</b>
	1	- Se les anima a desempeñarse con esmero en su actividad
	2	- A dirigirse con responsabilidad y honestidad
	3	- El trabajador debe desempeñarse por propio gusto
	4	- A superarse y aprender del oficio
	5	- Tienen la libertad de aprender lo que deseen
5		<b>¿Cómo se recompensa a las personas financiera y no financieramente?</b>
	1	- Se les da una bonificación cada determinado tiempo
	2	- Tienen un bono cada fin de año
	3	- En las juntas semanales se destaca el trabajo realizado
	4	- Tienen ascensos y aumentos salariales
	5	- Su sueldo es suficiente
6		<b>¿Qué dificultades hay para mantener motivado el personal?</b>
	1	- No hay dificultades para motivar al personal
	2	- Falta de tiempo / seguimiento
	3	- No hay dinero suficiente
	4	- No es necesario dar recompensas extras al personal
	5	- El personal no se ha ganado las recompensas
7		<b>¿Las ideas nuevas de un colaborador son consideradas?</b>

		1	- Siempre son consideradas las ideas de los trabajadores
		2	- A veces son consideradas las ideas de los trabajadores
		3	- Es raro tomar en consideración las ideas de los trabajadores
		4	- Los trabajadores no tienen ideas que aportar
		5	- Las ideas generalmente deben salir de la gerencia.
<b>Información</b>	1		<b>¿Sabe lo que es un indicador?, ¿Qué indicadores se utilizan para medir el rendimiento?</b>
		1	- Sí, un indicador nos sirve para hacer mediciones del desempeño de los trabajadores, así como su rendimiento.
		2	- Sí se han implementado, pero no han funcionado
		3	- No, desconozco lo que es y para que sirva
		4	- No es necesario tener indicadores
	2		<b>¿Cómo se coordinan las actividades y como se transfieren los conocimientos?</b>
		1	- La gerencia coordina a los trabajadores y da las instrucciones
		2	- Los trabajadores son contratados con experiencia y ellos saben que hacer
		3	- Se da una pequeña capacitación y ellos se desempeñan
		4	- Los conocimientos se han heredado de generación en generación y se adquieren observando
		5	- Poco a poco todos vamos aprendiendo del negocio, no todas las temporadas son iguales.
	3		<b>¿La organización tiene definido lo que cada colaborador debe saber y quien se lo debe decir?</b>
		1	- Sí, Cada trabajador sabe su labor y a quien obedecer
		2	- Sí, aunque a veces las personas se enteran de información confidencial.
		3	- Sí, aunque muchas veces hay problemas para organizarnos
		4	- No hay gran problema, el personal solo debe acatar ordenes
		5	- Aquí se rolan turnos y puestos, todos debemos saber de todo y mandar si es necesario.

	4	<b>¿Cómo es el proceso de comunicación en la empresa, para transmitir información?</b>	
		1	- Mediante juntas continuas, desde la dirección a su personal
		2	- Se hace uso de correos electrónicos, mensajes de texto y juntas
		3	- No hay ningún proceso formal, en la plática diaria, el personal se entera de lo sucedido
		4	- El encargado, hace llegar el mensaje en cuanto puede.
		5	- Se va pasando la voz de turno en turno, así es más fácil y rápido.
	5	<b>¿Utiliza alguna herramienta de comunicación para transmitir sus comunicados (tecnológicos, manuales, ninguno)?</b>	
		1	- Sí, cartas, avisos en un pizarrón, recados, correos, juntas
		2	- A veces, es indistinto
		3	- Ninguno en especial
	6	<b>¿La comunicación informal (fuera del trabajo), interfiere en los procesos informativos?</b>	
		1	- No, es un proceso natural
		2	- No interfiere, siempre y cuando sea controlada la información
		3	- A veces, creo que no deberían de hablar de trabajo fuera de él.
		4	- Es común que la información se distorsione cuando se realiza en grupos informales.
		5	- Sí interfiere en los procesos y no debería suceder.
	Toma de Decisión	1	<b>¿Quién es la persona que se encarga de la toma de decisiones en la organización?</b>
			1
2			- Dependiendo del departamento, cada uno tiene un jefe
3			- Solo los dueños toman decisiones financieras, y los gerentes las operativas
4			- La persona que esté a cargo en el momento es quien debe tomar la decisión
5			- Las decisiones se toman de acuerdo con el organigrama
2		<b>¿Qué personas están involucradas en el proceso de decisión?</b>	
1	- Solo dueños		

	2	- Dueños y familiares del dueño	
		3	- Dueños y Gerentes
		4	- Gerentes
	3		<b>¿Dónde termina la autoridad de decisión de una persona y otro comienza?</b>
		1	- La autoridad de una persona solo funciona por áreas
		2	- El dueño y gerente tiene autoridad total
		3	- La autoridad de un gerente termina cuando el dueño aparece
		4	- Es variable, no hay un estándar
	4		<b>¿Ud. piensa que solo los altos directivos deben involucrarse en la toma de decisiones?</b>
		1	- Los directivos o dueños siempre se involucran en la toma de decisiones
		2	- Los directivos pocas veces se involucran en la toma de decisiones
		3	- Los directivos o dueños no suelen tomar decisiones, lo hace otra persona contratada para ello
	5		<b>¿Quién es el responsable de una “mala” decisión tomada?</b>
		1	- El dueño es el responsable de toda decisión, tomada por el o no
		2	- El personal que toma la decisión es el único responsable
		3	- La responsabilidad es conjunta, del dueño y el trabajador
		4	- Es difícil saber a quién culpar por una mala decisión
		5	- No se tienen esos problemas
	<b>Estructura</b>	1	<b>¿Cómo es la jerarquía organizacional de su organización, podría describirla?</b>
			1
2			- Dueño/ trabajador
3			- Organigrama Horizontal (encargado/grupos de trabajo/ multifunción) con una figura de dirección general
4			- No hay una estructura definida, todos hacen de todo según la temporada
2		<b>¿Cómo se visualizó inicialmente el organigrama?</b>	

	1	- director / dueño y personal operativo
	2	- Se comenzó sin una estructura definida.
	3	- Se inició con un organigrama horizontal con equipos de trabajo y distribución de tareas.
	4	- Hasta el momento no hay organigrama, no es funcional
3		<b>¿Cómo se conectan las líneas y los cuadros en el organigrama?</b>
	1	- EL organigrama fluye de manera orgánica y natural sin ningún problema
	2	- El dueño o gerente se encargan de dirigir la conexión entre integrantes del organigrama
	3	- Existen ciertas dudas acerca del manejo del organigrama, no se sabe quién manda a quien.
	4	- El organigrama no existe, es mucho problema manejarlo en la operación diaria
4		<b>¿Cuántas capas hay en el organigrama y cuantos informes tiene cada capa?</b>
	1	- Una capa: Dueños
	2	- Dos capas: Dueño/ colaborador
	3	- Tres Capas: Dueño / gerente / colaboradores
	4	- Cuatro capas: Dueño / Gerente / jefe departamental / operativos
	5	- No existe un organigrama
5		<b>¿La estructura organizacional actual es producto de cambios y adecuaciones?</b>
	1	- La estructura ha ido modificándose según las necesidades
	2	- El organigrama se ha ido modificando según el tiempo y el crecimiento de la organización
	3	- Es reciente la implementación de una estructura (organigrama)
	4	- Seguimos con el mismo organigrama desde un inicio
	5	- Nunca ha sido necesario un organigrama.
6		<b>¿Qué importancia tiene la definición de puestos en la empresa?</b>
	1	- Muy importante, solo así se definen labores para cada persona

	2	- Es importante, pero no es necesario encasillar a un trabajador a una sola labor
	3	- No es importante, todos deben saber hacer de todo.
	4	- No tengo personal fijo, por lo que no es viable definir puestos.
	5	- Desconozco del tema
<b>Edad y tamaño</b>	1	<b>¿Hace cuánto tiempo nació la organización?</b>
	1	- 1 a 5 años
	2	- 5 a 10 años
	3	- 10 a 20 años
	4	- 20 a 30 años
	5	- 30 años o mas
	2	<b>¿Cuáles eran las amenazas que tenía la organización al iniciar labores?</b>
	1	- Era difícil pagar sueldos
	2	- Las temporadas bajas eran difíciles por la falta de clientes
	3	- Los cambios climáticos (huracanes y lluvias) afectaban con mayor incidencia
	4	- No había amenazas importantes
	5	- Las amenazas siguen siendo las mismas desde que inicio la empresa
	3	<b>¿Considera que el negocio ha adquirido estabilidad con el tiempo (edad)?</b>
	1	- El negocio es muy incierto, no podemos asegurar una estabilidad
	2	- EL tiempo si nos ha dado estabilidad y experiencia
	3	- No hay estabilidad
	4	<b>¿El tamaño de la organización ha sido el mismo a través del tiempo?</b>
	1	- Sí, desde un inicio hemos sido del mismo tamaño
	2	- No, hemos reducido el tamaño
	3	- No, hemos crecido y aumentado tamaño
	5	<b>¿Cuál es la razón por la cual ha variado su tamaño?</b>
1	- Tenemos más experiencia y hemos logrado atraer más clientes	

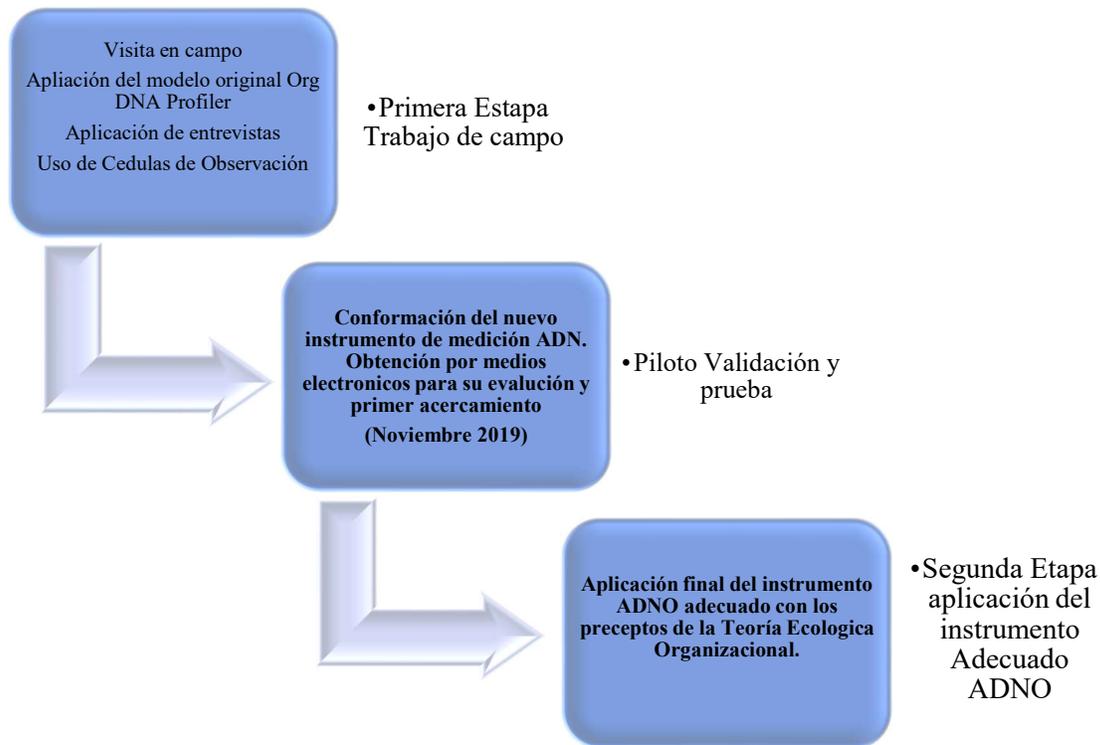
	2	- Con el tiempo se ha hecho difícil sostener la empresa y hemos reducido y eliminado servicios	
	3	- Es difícil cambiar de tamaño por la ubicación en la que me encuentro	
	4	- No hemos tenido variación	
	6	<b>¿En su experiencia, los mejores resultados en la organización los obtuvo?</b>	
	1	- Al poco tiempo de iniciar la organización	
	2	- Conforme pasa el tiempo se incrementan los resultados.	
	3	- Se ha mantenido constante	
	4	- Hay un descenso en los resultados, la situación es difícil ahora.	
	<b>Dependencia a la densidad</b>	1	<b>¿Por qué crear una empresa de Hospedaje, cuando hay tanta competencia en el destino?</b>
		1	- Es una actividad muy simple
2		- Es un negocio heredado que tenía que continuar	
3		- Es el negocio más rentable a pesar de la competencia	
4		- Por imitación	
5		- No hay razón específica	
2		<b>¿Considera que hay ventajas o desventajas al haber diversas empresas con el mismo giro que Ud.?</b>	
1		- Principalmente ventajas ya que, a mayor competencia, ofrecemos más calidad al cliente	
2		- Desventajas porque tenemos que competir por quedarnos con los clientes	
3		- Es indistinto, no afecta ni perjudica que haya muchas empresas del mismo giro.	
3		<b>¿Ud. conoce a su competencia?</b>	
1		- Si conozco bien a mi competencia	
2		- Tengo cierta idea de quien es mi competencia	
3		- Se que hay competencia, pero no es importante	
4		<b>¿Qué piensa de la competencia?</b>	
1		- Cada vez hay más competencia y es benéfico	

	2	- Cada vez hay más competencia y es desfavorable	
	3	- No hay competencia	
	5	<b>¿Por qué cree que hay una sobrepoblación de hoteles en la zona?</b>	
		1	- porque es un buen negocio
		2	- porque en temporadas altas y fines de semana no nos damos abasto y en necesaria la infraestructura
	3	- porque la gente cree que es el negocio más fácil para sacar algo de dinero actualmente	
6	4	- No considero que haya sobrepoblación	
<b>Inercia Estructural</b>	1	<b>¿Qué factores cree que afectan a su organización para establecer cambios?</b>	
		1	- Factores externos (gobierno, turismo, ambiente, financieros)
		2	- Factores Internos (administración, presupuesto, motivaciones, instalaciones)
		3	- Todos los factores por igual son efectivos para establecer cambios
		4	- Ningún factor afecta considerablemente.
	2	<b>¿Ha tenido ideas innovadoras para aplicarlas en la empresa?</b>	
		1	- Constantemente procuramos cambiar procesos e implementar estrategias innovadoras
		2	- No es común establecer ideas innovadoras, el mercado no lo exige
		3	- Seguimos dando un servicio tradicional, tal y como en el principio.
		4	- No hay innovación en las estrategias, seguimos procesos ya probados
	3	<b>¿Cómo considera a su entorno?</b>	
		1	- Como un ambiente que facilita las condiciones de mi organización
		2	- Como un ambiente difícil o casi imposible de comprender
		3	- No tengo problemas con el entorno, no afecta a mi organización.
	4	<b>¿Le teme al cambio?</b>	
		1	- No hay temor al cambio, es benéfico
		2	- Un poco de temor, más cuando se trata de negocios
		3	- Prefiero mantenerme seguro y evitar tantos cambios

	4	- Si, el cambio es difícil
	5	- No hay necesidad de cambiar
5		<b>¿Cómo considera los procedimientos que se ejecutan en su organización?</b>
	1	- Son rutinas establecidas por tradición y a través del tiempo
	2	- Suele haber constantes cambios en los procedimientos para adecuarnos y mejorar
	3	- Existen procedimientos que se han conservado, pero han cambiado muchos otros para mejorar.
6		<b>¿Si tuviera que elegir un concepto, como sería su organización?</b>
	1	- Intrépida, ambiciosa, innovadora
	2	- Estándar, uniforme, promedio
	3	- Apegada a las normas, tradicional, cautelosa
7		<b>¿Ud. como maneja el cambio?</b>
	1	- Es una situación difícil de manejar, pero se ha enfrentado constantemente con éxito
	2	- Tengo facilidad para afrontar el cambio y me gustan los retos
	3	- Prefiero mantenerme sin cambios importantes e innecesarios, y mantenerme en mi estilo
	4	- Prefiero las cosas seguras y que me lleven a resultados firmes
	5	- Lo evito

#### 4.5 Procedimiento y etapas de la investigación.

Figura 15. Etapas de investigación



Fuente: Elaboración propia

El proceso consiste en dos etapas y descrito en la figura anterior, muestra en un primer momento el trabajo de campo realizado, en el que a partir de un acercamiento a la unidad de análisis es posible la aplicación de instrumentos metodológicos como el *Org DNA profiler survey*, cédulas de observación y entrevistas semiestructuradas, así como la elaboración de un inventario que da pie al sustento de la población objeto del estudio.

Una vez obtenidos los datos instrumentales se procede a un análisis y sistematización en los que se hallan los conceptos que más se acercan a la ponderación de la realidad de las Pymes entrevistadas.

Las respuestas que se ajustan teóricamente a los preceptos motivacionales, de información, toma de decisión y estructura del modelo ADN, y por otro lado con los de los principios ecológicos organizacionales para comenzar la ponderación en tres escalas ordinales: Alta, Media y Baja.

Tabla 7. Escala ordinal del ADN organizacional

Tipo de organización	A	M	B	Motivación		Información	Toma de decisiones	Estructura	Edad y tamaño	Desidad	Inercia estructural	
				1	2	3	4	5	6	7		
1 RESILIENTE	4-3	0-1	0-1	alto	alto	alto	alto	alta	alta	baja		
2 JUSTO A TIEMPO	3-2	0-2	0-1	alto	alto	medio	alto	media o superior	media o superior	media o inferior		SANAS
3 PRECISION MILITAR	2-1	0-2	0-1	medio	alto	alto	medio	media o superior	media o superior	media o inferior		
4 PASIVO AGRESIVA	0-1	0-3	0-1	medio	medio	bajo	medio	media o inferior	media o inferior	media o superior		
5 OBSOLETA	0-1	0-2	2-1	medio	medio	bajo	bajo	media o inferior	media o inferior	media o superior		ENFERMAS
6 SOBRE GESTIONADA	0-1	0-2	3-2	medio	bajo	bajo	bajo	media o inferior	media o inferior	media o superior		
7 AJUSTA Y COMIENZA	0-1	0-1	4-3	bajo	bajo	bajo	bajo	baja	baja	alta		

Fuente: Elaboración propia

Cada respuesta arroja un nivel escalar en el que; Alto refiere a una empatía mayor en los significados de cada pilar y bajo cuando el acercamiento a las condiciones de cada concepto no corresponde a la realidad que se vive en las organizaciones de la unidad de análisis.

Los resultados posteriormente serian sistematizados en tablas de Excel y se elaborarían gráficas que determinen los niveles de cada pilar para la tipificación de las organizaciones de la unidad de análisis.

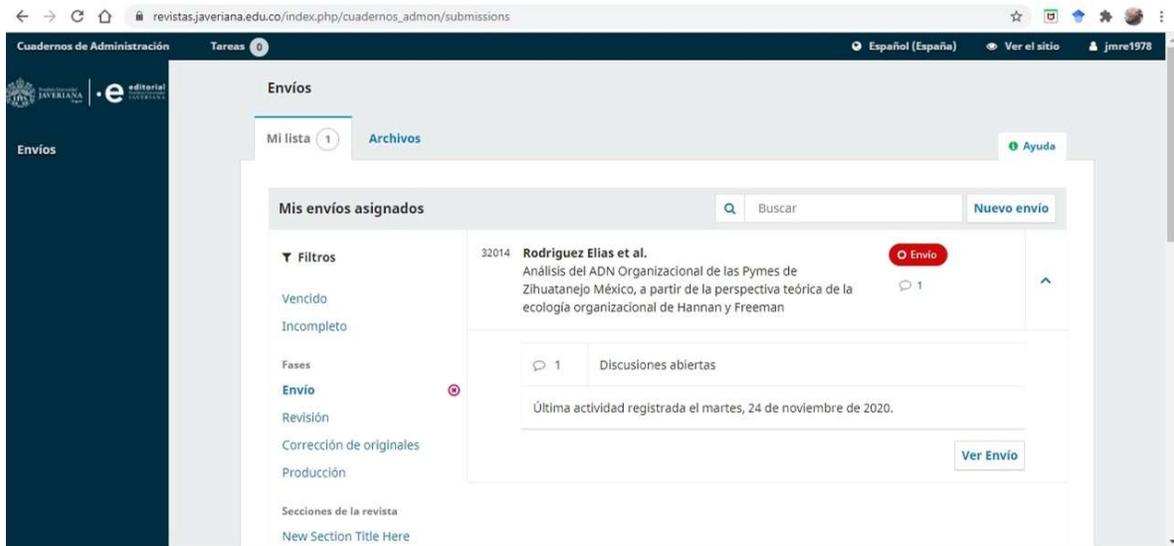
# **CAPÍTULO 5.**

## **RESULTADOS**

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

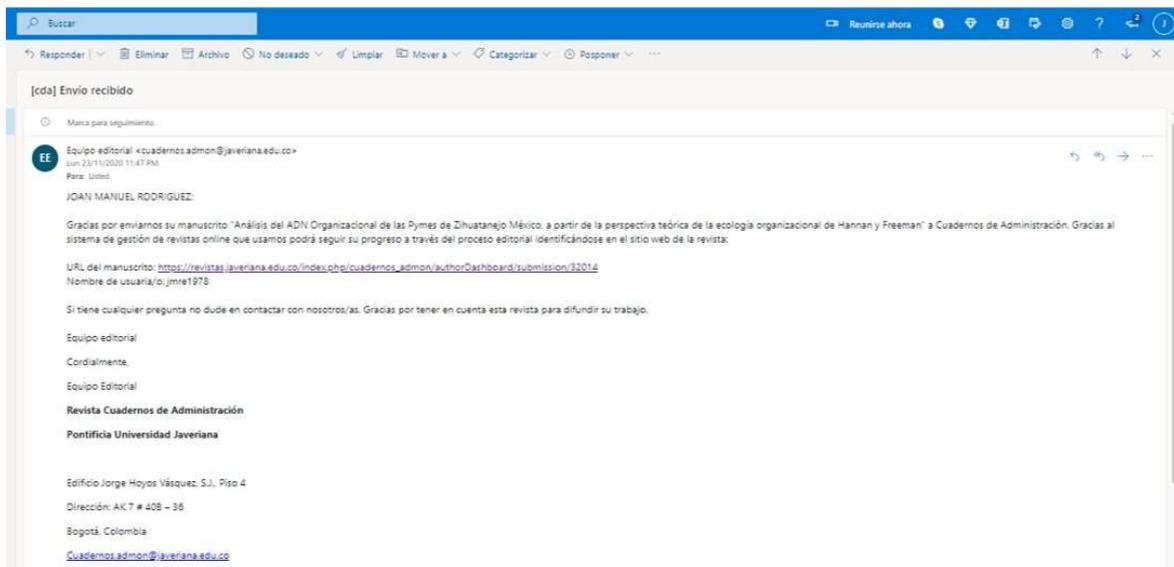
### 5.1 Artículo: Análisis del ADN Organizacional de las Pymes de Zihuatanejo, a partir de la perspectiva teórica de la ecología organizacional de Hannan y Freeman.

Figura 16. Captura plataforma Revista Cuadernos de Administración



Fuente: Recuperado desde [https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/)

Figura 17. Correo acuse de recibido por la Revista Cuadernos de Administración.



Fuente: Outlook, [jm.rodriguez1978@hotmail.com](mailto:jm.rodriguez1978@hotmail.com)

## Indexación

“Cuadernos de Administración” es una revista académica de alta visibilidad y reconocida calidad, certificada por importantes sistemas de indexación nacionales e internacionales, admitida en:

- Scopus cuartil Q4
- Publindex (Índice de Publicaciones Seriadas, Científicas y Tecnológicas, Colombianas de Colciencias) categoría C
- SciELO (Scientific Electronic Library Online, Colombia)
- REDIB- (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico)
- Redalyc
- EBSCO
- ProQuest

## Resumen

Uno de los mayores problemas que enfrenta la economía mundial de la actualidad es la tendencia a la desaparición de las Pymes (Bermúdez-Carrillo, 2014; Rodeiro, 2006; Laitón, 2018). Para contrarrestar esta situación, el modelo ADN Organizacional (ADNO) se vislumbra como una estrategia directiva al proponer alternativas de diagnóstico para detectar áreas de oportunidad al interior de su gestión.

Por ello, esta investigación de enfoque cualitativo y transversal analiza el ADNO de 50 organizaciones de hospedaje en Zihuatanejo, México; con el propósito de definir las características organizacionales y culturales que definen la personalidad de las Pymes, así como habilitar la estrategia organizacional interna y externa. Para este ejercicio la aplicación de un instrumento debidamente calibrado de 39 reactivos y entrevistas semiestructuradas, fueron los medios de obtención de la información.

Los resultados, revelan que las Pymes del sector turístico de Zihuatanejo tiene un ADNO resiliente, adaptable a cambios en el entorno y perdurable pese a las condiciones difíciles por las que pasan.

Palabras Clave: ADN Organizacional, Pymes, Zihuatanejo, México

Código JEL: D21; JEL: D23

#### Abstract

Analysis of the Organizational DNA of the SMEs of Zihuatanejo Mexico, from the theoretical perspective of the organizational ecology of Hannan and Freeman

#### Abstract

One of the biggest problems facing the world economy today is the trend towards the disappearance of SMEs (Bermúdez-Carrillo, 2014; Rodeiro, 2006; Laitón, 2018). To counteract this situation, the Organizational DNA model (ADNO) is seen as a directive strategy by proposing diagnostic alternatives to detect areas of opportunity within its management.

This research with a qualitative and transversal approach analyzes the ADNO of 50 hosting organizations in Zihuatanejo, Mexico; with the purpose of defining the organizational and cultural characteristics that define the personality of SMEs, as well as enabling the internal and external organizational strategy. For this exercise, the application of a duly calibrated instrument of 39 items and semi-structured interviews were the means of obtaining the information.

The results reveal that the SMEs in the tourism sector of Zihuatanejo have a resilient ADNO, adaptable to changes in the environment and enduring despite the difficult conditions they go through.

Key Words: Organizational DNA, SMEs, Zihuatanejo, Mexico

JEL Code: D21; JEL: D23

## DISCUSIÓN

El Modelo ADNO organizacional en este trabajo de investigación es considerado desde su origen bajo los lineamientos marcados por sus autores Gary Neilson y Bruce Pasternack, y tomando como premisa principal, que las organizaciones están constituidas por los pilares que ellos proponen: motivación, información, toma de decisión y estructura, pues cada uno aporta una serie de elementos que se van entrelazando hasta conformar una estructura básica organizacional.

Sin embargo, en la aplicación práctica, el modelo ADNO original, muestra deficiencias en el alcance de sus resultados, ya que solo engloba elementos internos de la organización, sin considerar la postura que tiene con su alrededor y mucho menos con los eventos turbulentos y críticos que suceden en el entorno. Sus resultados tienen la finalidad de encontrar puntos débiles de cada pilar para implementar estrategias organizacional internas. Es por lo que la adecuación e integración de tres pilares más en el modelo, resultan un complemento y amplían su alcance al considerar elementos de adaptación y competencia, así como tomar en consideración su tamaño y edad como factores que apoyan o no al desempeño de la organización. En este caso, estudiar a Zihuatanejo aplicando el modelo ADN organizacional original nos lleva a resultados al interior de la empresa y que revelan falta de coordinación administrativa, liderazgo o deficiencias en los canales de comunicación, mientras que el modelo ADN organizacional adecuado, muestra resultados que llevan al entendimiento de la organización y de la forma en que afrontan las eventualidades sucedidas en un tiempo y lugar determinados.

La intención de aplicar primeramente el modelo original era relevante porque de esa manera era posible determinar sus fallas y alcances, y poder continuar una investigación con un fortalecido ADN organizacional que diera respuestas a la situación actual de las Pymes del destino turístico y su peculiar perdurabilidad.

Como todo modelo estratégico, el ADN organizacional es susceptible de modificaciones por la gran flexibilidad que maneja. Su adecuación con alguna otra teoría administrativa y organizacional de acuerdo con la postura que se desea dilucidar es posible. En este caso se

habla de una corriente determinista con la ecología organizacional, pero es posible cambiar según las necesidades de cada investigación.

La teoría ecológica organizacional para efectos del caso de estudio ha permitido conocer el alcance que tiene el entorno en una organización. Los efectos deterministas y devastadores del entorno pueden ser reconocidos con la aparición de un CIP en la zona, evento que se vislumbra como el detonante de un proceso evolutivo que ha llevado a las Pymes turísticas de Zihuatanejo a un evidente isomorfismo. Sin embargo, a pesar de que los hallazgos sean enriquecedores, no se puede dejar a un lado que el determinismo que trae consigo la teoría, lleva a explicar la realidad con un peso cargado hacia los elementos extrínsecos.

Este tipo de teorías evolutivas, mantienen un sesgo hacia una consecuencia que se determina de manera absoluta que el entorno es el principal actor. El poder del entorno se manifiesta y no es posible cambiar sus efectos.

Es por esto que la investigación pretende contrarrestar la absoluta influencia que proviene del entorno, con un estudio intrínseco como el diagnóstico ADN organizacional, manteniendo un equilibrio entre ambas posturas.

Los estudios en destinos turísticos van muy acordes con las teorías evolutivas, pues se puede representar un devenir o un camino desde sus inicios hasta la actualidad tal y como lo hacen las posturas de ciclo de vida y por etapas.

En cuanto al enfoque cualitativo en torno a las organizaciones turísticas ofrecen un panorama profundo, de las estrategias abordadas en ellas para su perdurabilidad y evolución. El enfoque pone al alcance del investigador, instrumentos que le permiten llegar a trasfondos como la opinión, la experiencia, las vivencias y el modo de vida del objeto de estudio, aspectos que trascienden al desempeño de las mismas organizaciones. En el caso específico del presente trabajo de investigación, el enfoque ha permitido descubrir los significados que giran en torno a la actividad, y la manera en que los empresarios han logrado formular sus estrategias para mantener en pie sus organizaciones, impulsando manifestaciones evolutivas que quizá no son las más efectivas de acuerdo a los estándares de las teorías administrativas actuales, pero que mediante el empirismo han logrado formularse y ejecutarse a prueba y error, dando como resultado un conocimiento propio que se ha replicado en la zona de influencia de la población

de Pymes del sector hotelero, logrando imitar estrategias, que para otros sectores pueden ser “caducas” pero que para el contexto particular son efectivas.

El contexto que se presenta en Zihuatanejo Guerrero, México es totalmente particular. Su fisonomía de pueblo pesquero ofrece acogedores espacios para el descanso y el esparcimiento. Sin embargo, la sombra del Centro Integralmente Planeado de Ixtapa, ha sido decisivo para provocar el olvido de la zona de Zihuatanejo como ente particular. La confusión que existe entre el CIP y la diferenciación de ambos destinos es un problema que ha afectado más a Zihuatanejo que a Ixtapa.

Sin embargo, esa problemática también es la que ha hecho que a manera de nicho, haya proliferado una *suis generis* situación en la población de Pymes turísticas, pues han tenido que afrontar hechos específicos del entorno: cambios climáticos, recesión en la llegada de turistas extranjeros y el cambio a un turismo de fin de semana realizado por nacionales, lo que ha traído fortaleza y resiliencia en las empresas.

Zihuatanejo, significa un destino con potencial para ser estudiado, a partir de su nacimiento hasta hoy en día, pero de manera separada a su hermano Ixtapa, pues su localización, su tamaño, edad, y tipo de población genera resultados particulares que pueden dar pie a diferentes líneas de investigación con resultados interesantes.

Finalmente, con esta investigación se reconoce la postura que tienen los empresarios de la zona, los cuales en su mayoría dueños, mantienen una postura positiva a pesar de las eventualidades del entorno y de la situación que tienen que lidiar con las autoridades de la comunidad como la inseguridad, falta de apoyos económicos, problemas de alcantarillado en época de lluvias y sobre todo de promoción. Los entrevistados relatan la forma en que han mantenido sus organizaciones y se denota en un mensaje subyacente la manera de sobrevivir en un entorno lleno de tropiezos. Dicho mensaje atiende a la manera en que los locatarios han apostado por la actividad turística y crean mecanismos de permanencia en el mercado, sin darse cuenta que ellos mismos han creado estrategias que se van replicando y que unifican la manera de organizar sus empresas, pasando de la hibernación organizacional, al liderazgo tradicional, pero siempre con altos niveles de actitud hacia el cambio y la adaptación, lo que ha hecho de este grupo de organizaciones, una muestra de resiliencia para estudiar desde diferentes ópticas.

## CONCLUSIONES

1. La determinación del ADN Organizacional representa un punto crítico para comprender la perdurabilidad de las organizaciones, y lograr extender la supervivencia de las mismas, pues gracias a su caracterización es posible intervenir para incluir mejoras en los pilares debilitados.
2. La perdurabilidad de las organizaciones no las hace inmortales ante el entorno, pues cada organización cumple un ciclo definido, sin embargo, las organizaciones resilientes, tienden a ser perdurables cada vez más, debido a su alta adaptación a los cambios del entorno.
3. Su adaptación ha sugerido cambios tan sustanciales en la forma de integrarse como organización, que rompe con los esquemas establecidos, tal y como se ha descubierto en los ejemplos de organizaciones que hibernan en épocas de crisis del entorno, épocas de ventas nulas, o emergencias sanitarias.
4. La hibernación organizacional se desprende como un hallazgo que metafóricamente explica la manera en que las organizaciones sucumben ante el entorno en épocas de crisis y cambian su estructura en espera de mejores tiempos. Las organizaciones en ese lapso no mueren, pero se mantienen gracias a esos cambios estructurales, decisivos y motivacionales que se generan, que solo las organizaciones resilientes pueden ejecutar.
5. La fortaleza de su estructura se dicta no por los preceptos de las teorías clásicas de organización, o los parámetros que las conforman, pues queda explícito que al incrementar la edad, la densidad, el tamaño y bajar la inercia, es posible prevalecer en el tiempo.
6. El fundamento para estudiar al entorno no está en función de cambiarlo, pues según la teoría ecológica, esto resulta imposible. Tan imposible como cambiar el destino evolutivo de las organizaciones al estar en ejecución el entorno. Sin embargo, a pesar de esta premisa, Zihuatanejo ha permanecido vigente y sobreviviendo ha hecho específicos en el entorno, que han modificado la forma interna de las organizaciones.
7. Las organizaciones siguen vivas, por su potencial, su estructura, sus cambios y sus adecuaciones en el momento preciso.

8. Resulta inminente hacer algunas sugerencias a los actores que funcionan junto con el entorno, como el sistema de gobierno, seguridad, transportación, medio ambiente, cultura entre otros, sin embargo, no es menester de este trabajo ir contra la corriente, si no encontrar el verdadero elemento que caracteriza a una población de organizaciones y resaltar el elemento de aprendizaje para lograr una supervivencia a pesar del entorno.
9. En cuanto a las conclusiones acerca de la aplicación del ADN Organizacional en las pymes de Zihuatanejo, se tienen tres opiniones:
10. EL ADN Organizacional es un modelo multitemporal, con caducidad. La movilidad de las organizaciones, y más aun las que presentan índices altos de adaptabilidad requieren continuamente determinar los cambios en su código ADN, siendo necesario una continua verificación de sus pilares para integrar un mapa genético a través del tiempo que pueda servir para definir el rumbo de la organización en su cambiante devenir contra el entorno.
11. En el caso de las organizaciones enfermas y con problemas de adaptación se requiere el uso del modelo ADN organizacional como medio de prueba para lograr la correcta alineación de los pilares y poder implementar propuestas estratégicas adecuadas
12. En segundo lugar, se tiene que el ADN Organizacional centra sus resultados en una escala ordinal de siete resultados que califican a las organizaciones de acuerdo con su sanidad y enfermedad, dando más posibilidades de subsistencia a los resultados con excelencia y alineación de acuerdo a tipos ideales determinados por los parámetros de las teorías administrativas modernas, en la que los factores sobresalientes, sugieren mejores manejos.
13. Se requiere una revisión de las tipologías para cada contexto aplicativo, toda vez que el modelo original ha tomado como base las realidades en que se encontraba la economía y en el lugar de origen de ella. Sin embargo, siguen funcionando las categorizaciones, pero es sugerida una revisión para posteriores investigaciones o modelos diagnóstico.
14. El ADN organizacional representa una oportunidad para la recopilación de información de una organización, y que el simple hecho de hacer éste análisis representa un factor de cambio para las pymes, pues por sus condiciones naturales de

conformación, no suelen aplicar mecanismos diagnósticos para no sucumbir ante las eventualidades generadas por un entorno.

15. La salud y perdurabilidad de las organizaciones están determinadas por el conjunto de elementos que, entre sí, se enlazan, y en conjunción con los elementos que las hacen longevas, entre ellos la adaptación correcta.

- Limitantes y recomendaciones de la investigación

La principal limitante en la investigación obedece al poco seguimiento individual que se le da al destino dentro del ámbito turístico. Ixtapa Zihuatanejo es llamado indistintamente como sinónimo de Zihuatanejo y para quienes desconocen de su ubicación geográfica, será advertido como un mismo destino.

Ixtapa se ubica a 15 kilómetros al norte de Zihuatanejo, y es ahí donde se edificó principalmente la oferta hotelera del Centro Integralmente Planeado, por lo que las cifras recurrentemente se enfocan en este polo turístico y que hacen diferencia alguna con el poblado de Zihuatanejo el cual cuenta con playas propias y oferta de servicios que no provienen de la inversión federal, si no de recursos locales y dueños locatarios.

Una segunda limitante es el acceso a la oferta hotelera entre semana. Las organizaciones nunca cierran a pesar de que sea temporada baja, sin embargo, como consecuencia de las estrategias advertidas en esta investigación, los dueños mantienen otras actividades alternas y no se encuentran con recurrencia en el sitio. El poco personal que se mantiene cuidando las instalaciones no tiene toda la información y solo es posible en la generalidad recurrir a los dueños y personal de confianza de jueves a lunes, días en los que la afluencia de turismo de fin de semana se mantiene constante. Es recomendable que las posteriores investigaciones en campo puedan ser realizadas en fines de semana largos o regulares.

- Propuestas para futuros estudios

La presente investigación por su naturaleza y por su delimitación temporal y espacial, mantiene un objetivo general que debe ser alcanzado, sin embargo a lo largo del trabajo se ha encontrado que Zihuatanejo y sus Pymes muestran una gama de opciones por las que pudo transitar la investigación y que deriva en opciones para otros investigadores para retomar la temática, el modelo o la unidad de análisis y así enriquecer el conocimiento que se genera en

torno a la actividad turística y sus Pymes en esta localidad. Por ello se hacen las siguientes propuestas de intervención para Zihuatanejo a partir del estudio del ADN organizacional:

- Análisis comparativo entre el ADN Organizacional de Ixtapa y de Zihuatanejo, como destinos separados.
- Estudios de corte longitudinal a diferencia del presente que fue de corte transversal.
- Estudio del impactos del Covid 19 en las organizaciones turísticas de Zihuatanejo.
- Estudios de ADN organizacional, como estudio de caso por hotel.
- Estudios evolutivos con teorías de la contingencia, coevolución.
- Aplicación del enfoque cuantitativo para el ADN organizacional.
- Estudios correlacionales del ADN organizacional con variables como la competencia, liderazgo, fidelidad y lealtad del cliente, entre otros.
- Impactos del entorno en las pymes turísticas de Zihuatanejo.
- ADN organizacional de las empresas de alimentos
- Estudios de prospectiva de las organizaciones turísticas de hospedaje

En cuanto a la temáticas por abordar y profundizar están :

- Turismo de pesca.
- Turismo nacional y de fin de semana.
- Impactos del turismo en las organizaciones turísticas de Zihuatanejo.
- Temáticas de perdurabilidad, fluctuaciones del entorno y crisis en las organizaciones del destino
- Estudios sociológicos de las organizaciones turísticas.

Si bien en este apartado se engloban las opciones por las que el trabajo pudo dirigirse y como puede ser apoyado tanto por trabajos de pregrado como de niveles superiores, también es considerable que el ADN organizacional de esta investigación es replicable en otros destinos turísticos o realidades específicas, tomando en consideración que el entorno varía y el manejo de resultados debe obedecer a una coherencia entre el instrumento y la realidad a aplicarse.

## REFERENCIAS

- Abdel-Raheem, A. B. E. D., & Saad, M. (2020). The Relationships between Healthy and Unhealthy Types of the Organizational Personality and Innovative Performance: A Comparison between Egyptian and International Organizations. *Journal of Business*, 8(1)
- ADAIR, J. (2008), Toma de decisiones y resolución de problemas. Barcelona: *Gedisa*.
- Adams, L. (2016). Gerencia educativa en tiempos de cambio; Repensando el ADN Organizacional universitario. *Universidad Fermín Toro*.
- Aishah, Z. N., Syuhirdy, M. N., Zahari, M. S. M., & Radzi, S. M. (2015). Organizational DNA and Human Resource Practicies: Its Implication Towards Hotel Performance. *Theory and Practice in Hospitality and Tourism Research*, 65-69.
- Alberto, J., Código, M., & Valle, U. D. E. L. (2017). *Caracterización de los rasgos críticos que conforman el ADN Organizacional caso: Fundación Dar Esperanza* 9–134.
- Almaguer, A. (2019). "Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM," *Revista Caribeña de Ciencias Sociales, Servicios Académicos Intercontinentales SL*, issue 2019-03, March.
- Alvani M.2008.foundmental of management,Tehran,Ney Pub, Vol3, p 121
- Ana Virginia Miranda Santiago. (2013). *ADN Organizacional y disciplinas de las organizaciones inteligentes en empresas de servicios petroleros en la ciudad de Maracaibo*. (Tesis Maestría), Universidad Rafael Urdaneta.

- Añez, S. (2006). Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios. *CICAG*, 4(1), 102-126.
- Arguello, M. y Linares, E. (2010) EL ADN organizacional de las Pymes afiliadas a la cámara de comercio, industria y servicios de caracas. *Universidad Católica Andrés Bello*.
- Arjoon, S. (2006). Corporate Governance and Organizational DNA: The role of ethics. University of the wets Indies, Tribidad. Barbados.
- Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta. (2014). Plan Municipal de Desarrollo 2015-2018. Recuperado de <http://doczz.es/doc/5068302/plan-municipal-de-desarrollo---h.-ayuntamiento-de-zihuata>
- Ayuntamiento de Zihuatanejo de Azueta. (2016). Plan Director de Desarrollo Urbano de Zihuatanejo-Ixtapa, Guerrero, 2015-2030. Recuperado de <https://static1.squarespace.com/static/575da24df8baf38dc65313b0/t/5771a996b3db2bc279252781/1467066840959/Documento+0+PDDUZI+1530.pdf>
- Azudin, A. & Mansor, A. (2017). Management accounting practices of SMEs: The impacto r organizational DNA, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review. College of management, National Cheng Kung University*.
- Barona, W. y Muñoz, J. (2017). Caracterización de los rasgos críticos que conforman el ADN organizacional caso: Fundación dar Esperanza. Universidad del Valle, Facultad de Administración, Santiago de Cali.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). Empresas familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación (No. Sirsi) i9786071502315).

- Bell, J.; Soybel, V. & Turner, R. (2012). Integrating Sustainability Into Corporate DNA. *The Journal of corporate Accounting & Finance*. DOI 10.1002/jcaf
- Bermúdez Carrillo, L. A. (2015). Capacitación: una herramienta de fortalecimiento de las pymes. *InterSedes*, 16(33), 01-25.
- Bordia, R., Kronenberg, E., & Neely, D. (2005) Innovation's ORGDNA. *Booz Allen Hamilton*
- Bordia, R; Kronenberg, E-; Nelly, D. (2005) Innovation's OrgDNA. *New York: Booz Allen Hamilton*. 12p
- Bosh, M. (2010)., Entre la heurística y la hermenéutica: las competencias y actitud de los profesionales de la información para la web emergente. Recuperado de: <https://issuu.com/bib.csinfo/docs/bosh>
- Brito, M., Sánchez, D., & Procel, M. (2019). Manuals of organization of fuctions as a cornerstone of managemet administration. *Universidad Ciencia Y Tecnología*, 23(92),
- Budgen, D. y Brereton, P. (2006), Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering, ponencia presentada en el 28th International *Conference on Software Engineering, Shanghai, China*.
- Candir, E. (2005). *Organizational DNA an application*. Master thesis. Institute of Social Sciences, University of Uludag, Bursa
- Carrasco, S. (2018). *Metodología de la investigación científica. Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación* (Segunda ed.). Lima: San Marcos de Aníbal Paredes Galván.

- Carrera, M. Ma. (2012). Factores que intervienen en el desarrollo de las Pymes del sector manufacturero en cinco municipios de la área metropolitana de Monterrey. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Carvalho, K. (2001). Disseminacao da informacao e informacao de Inteligencia Organizacional. DataGramZero, 2. Recuperado en: [http://www.dgz.org.br/jun01/Art\\_04.htm](http://www.dgz.org.br/jun01/Art_04.htm)
- Chávez, M. (2013). La influencia del liderazgo en el clima organizacional, análisis de la PYME Ecuatoriana (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).
- Christensen, C.M.; Eyring, H.J. (2011): The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out, The Jossey-Bass Higher and Adult Education Series, 1st edition
- Corado, L., & Galeros, H. (2017). Complejidad y gestión en las empresas familiares guatemaltecas: su impacto en la gestión financiera. Revista académica eco,
- Cornao, B. C. (2012). Resistencia al cambio de una PYME ante la implantación de un sistema de gestión de los datos de diseño. Técnica industrial, (297), 70-75.
- Cristina Quintero, I. (2016). El ADN organizacional para la innovación, el consumo y la competitividad. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/317069488>
- Cruz, Y. R. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. Bibliotecas. Anales de Investigación, (11), 150-163.

- Dariana Henriquez y Francisco Martinez (2015). Analisis del ADN Organizacional de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Oriente, Nucleo Monagas, basado en el modelo organizacional de Nielson, Pasternack y Mendes (2005)
- David, G. K., & Neilson, G. (2006). Organizational to Executive: It's in the DNA. Ivey Business Journal, 1–16.
- Diaz, I y Diaz, P.(2012) ADN Organizacional ; La clave de la ejecución. Debates IESA. Vol 11 Num, 3
- Dominici, M. (2016). La importancia del coaching en las PYMES como factor estratégico de cambio. Cuaderno 57, 4, 137-45.
- Doshi, Viren. (2003). “Organizational DNA Determines the Differences Between the Oil Companies.” Scandinavian Oil-Gas Magazine No.11/12.
- Estrada, S., & Dutrénit, G. (2007). Gestión del conocimiento en pymes y desempeño competitivo. Engevista, 9(2).
- Flores, I., & Flores, R. (2008). Políticas públicas en apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en México (pp. 1–27).
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo, FONATUR (1980). Ixtapa- Zihuatanejo, Un Desarrollo Turístico en el Pacífico Dorado.
- Gaitán , A.(2011). El Desarrollo de Ixtapa-Zihuatanejo, Gobierno del Estado de Guerrero .FIBAZI.

- Garcia, E. (2010). Estudio exploratorio del ADN organizacional en el departamento de Ingeniería y medio ambiente de una empresa manufacturera multinacional. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Garcia, E. (2010). Estudio exploratorio del ADN Organizacional en el departamento de Ingeniería y medio Ambiente de una empresa manufacturera multinacional y la influencia que sobre el mismo ejerce el compromiso con el trabajo, uno d ellos factores estudiados por la Psicología positiva. Universidad de Nuevo León, Subdirección de Posgrado e investigación. Tesis de grado Maestría
- Gary Neilson, Bruce Pasternack, D. M. (2005). The four bases of organizational DNA. Retrieved from [www.orgdna.com](http://www.orgdna.com)
- Gaytán Amado, V. M. (2017). Caracterización del estilo de liderazgo carismático en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes turísticos en el distrito de Huaraz, 2015.
- Gharmy, B. (2006). The Factor of Organizational DNA. Harvard Business, 119, 3–10.
- González Macías, C. J., Ruíz Rascón, A., Zuloaga, M., & Brissed, G. (2020). Análisis de la descapitalización como factor de la mortalidad en PyMES familiares de servicios en Ciudad Juárez. Instituto de Ciencias Sociales y Administración.
- González, C. (2011). Pymes mexicanas, incubadoras del desarrollo y crecimiento económico del México actual. Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- González, J. W. H. (2018). Impacto del intraemprendimiento en el crecimiento empresarial de las Pymes del sector turístico de Villavicencio. Estudios Avanzados, (29), 75-85.

- González, L. M., Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: caso Durango (México). *Pensamiento & Gestión*, (44), 102-131.
- Govindarajan, V. & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for Strategic Innovation. *California Review Management*. Vol 47 No. 3
- Gündüz, Hasan & Beşoluk, Şenol & Önder, Ismail. (2011). From the complex system leadership perspective: DNA leadership. *International Journal of Human Sciences*. 8.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1989). *Organizational ecology*. Harvard university press.
- Herzberg, F.(1954), *Work of the Nature of Man*, Cleveland: The World of Publishing Company, pp. 71-91.
- Hernández, J. (2006). *Organización del Espacio Urbano en las Ciudades Medias del Estado de Guerrero*, Editorial Universidad Autónoma de Guerrero, ISBN 968-6690-06-9.
- Hernández-Lobato, L., Solís-Radilla, M. M., Moliner-Tena, M. A., & Sánchez-García, J. (2006). Tourism destination image, satisfaction and loyalty: a study in Ixtapa-Zihuatanejo, Mexico. *Tourism geographies*, 8(4), 343-358.
- Holoday, R. (2005). Simple Rules: Organizational DNA. *Human System Dynamics*, 37(5), 1–10. (nombre completo)
- Honold, L., & Silverman, R. (2002). *Organizational DNA; Diagnosis Your Organization for Increased Effectiveness*. California: Davies Black publishing Palo Alto

- Honold, L., & Silverman, R. (2002). Organizational: Translated by Etebarian, Akbar. Naderi, Abdolmajid, Vol 1, Esfahan, Shahid Fahmide Pub
- INEGI, (2014). Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn\\_ent\\_fed.pdf](https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf)
- INEGI (1900-2010): Síntesis Gráfica. Recuperado de Web Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/municipios/mexy\\_mpios/MexIICona\\_6.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/municipios/mexy_mpios/MexIICona_6.pdf)
- INEGI (2005): Censos y Conteos de Población y Vivienda. Archivo histórico de localidades (2005). Consultado el 5 de agosto de 2012. Recuperado de Web Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www.inegi.org.mx>
- INEGI (2010): Censos y Conteos de Población y Vivienda. Recuperado de Web Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <http://www.inegi.org.mx>
- INEGI, (1998): Cuaderno Estadístico Municipal José Azueta, Estado de Guerrero, México, D.F.
- Valbuena, D., Guerra, M. L., José, A., & Montiel, U. (2018). ADN organizacional y productividad en las empresas familiares Organizational DNA and productivity in the family business. <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2987Nbz9887>
- Kaipa Group. Neilson, G., Pasternack, B., Mendes, D. & Tan, E.-M.(2005). Profiles in Organizational DNA Research and Remedies. USA: Booz Allen Hamilton. Prakash, (2001)

- Katz Raul, Kumar Jay, and Neilson Gary. (2005). DNA of Service Providers. Organizations that Adapt are Poised to Succeed. In America's Network Online News Letter. Recuperad de:  
<http://www.americasnetwork.com/americasnetwork/content/contentDetail.jsp?id=92109>
- Lecuona Valenzuela, R. (2009). El financiamiento a las Pymes en México: La experiencia reciente. *Economía unam*, 6(17), 69-91.
- Li, X. (2012) Dando la vuelta a las universidades privadas de bajo rendimiento en China: una perspectiva de la ecología organizacional.
- Longstaff, Simon (SF), "Corporate DNA: The Ecology of Companies", recuperado desde:  
[http://www.corporateresponsibility.com.au/about/articles\\_and\\_media/articles/article\\_0153.asp](http://www.corporateresponsibility.com.au/about/articles_and_media/articles/article_0153.asp)
- Lozano, C.; Gomez, H y Rositas, I. (2012). Organizational DNA. Sintec. Customer & Operations Strategy.
- Lugo, J. y Rodríguez, M. (2017). Análisis de la Incidencia del ADN Organizacional en los sistemas de información en la gerencia funcional de seguridad en Tecnologías de Información (STI) de PDVSA PCP año 2016. Universidad de Oriente, Escuela de Ciencias Sociales, Departamento de Gerencia de Recursos Humanos.
- Maciel, M. (2010). Alegoría Costeña Petatlán-Zihuatanejo-Ixtapa Ayer y Hoy. Alternativas de Turismo, México
- Marín, A. A. (2014). *Analogía del ADN como sistema de información en una empresa* (Doctoral dissertation,) UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI).

- Marín, D. A. (2015). *Estructura organizacional y su impacto en la innovación de las Pymes: Un estudio desde la colineación estratégica* ( Tesis doctoral)
- Martínez, M. A. G. (2013) El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva. (Tesis Maestría)
- Medina, José; Vélez, Andrés; Zartha, Jhon; Ruiz, Santiago y Harry Y., Copete R. (2012). “ADN de la innovación – de factores claves de innovación en 21 empresas del sector agroindustrial”. *Biotecnología en el Sector Agropecuario y Agroindustrial*. Vol. 10, No. 2. Popayan, Colombia. Pp. 197 – 206.
- Meyer, Christopher; Davis, Stan. (2005)., *ADN Organizacional - Acerca del ADN Organizacional*, Chicago. Nueva York: Crown Business.
- Miranda, A. (2013). *ADN Organizacional y disciplinas de las organizaciones inteligentes en empresas de servicios petroleros en la Ciudad de Maracaibo*. Universidad Rafael Urdaneta. Decanato de postgrado e investigación. Tesis de grado Maestría
- Moyén, Y. (2004). *El ADN corporativo: decodificando el material genético: por qué las empresas son lo que son? El círculo de la innovación*. 1-9.
- Naderi A.2009,organization DNA explanation and how to find it, management theses for MSc, Islamic Azad university Khorasgan Branch
- Naderi, A. (2009). *Organization DNA Explanation and How to Find it*. Management Thesis for MSc, Islamic Azad university Khorasgan Branch.

- Nafei, W. (2014). The Role of Organizational DNA in Improving organizational performance. A Study on the industrial Companies en Egypt. University of Sadat City, Menoufia, Egypy. Doi: doi:10.5539/ibr.v8n1p117
- Neilson Bruce A Pasternack Pág, G. L. (n.d.). Resumen del libro “Resultados” de Los cuatro “ladrillos” del ADN organizacional Derechos para la toma de decisiones Información Estructura Motivaciones.
- Neilson, G y Pasternack, B. (2005). The Four bases of Organizational DNA. Booz Allen Hamilton Inc.
- Neilson, G. & Pasternack, B. (2005). Results.Crown Business.
- Norman, M. y Jordan, J. (2009) “Descubriendo la Estructura Organizacional”, EDIS, 2009(7). Recuperado de: <https://journals.flvc.org/edis/article/view/118059> (Accessed: 7June2020).
- Núñez Paula, I. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. Acimed, 12(3), 1-1.
- Ollivier Fierro, J. (2007). El problema del rezago tecnológico de las microempresas industriales y alternativas de solución. Contaduría y administración, (221), 137-160.
- Oltra, G. E. Y. (2014). El ADN organizacional de las PYMES afiliadas a la cámara de comercio, industria y servicios de Caracas. Caracas, Venezuela.
- Ortiz, F. y Vega López, A.(2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil de Tijuana, Baja California. Revista Internacional Administración & Finanzas, 7(7), 91-110.

- Ortiz-Delgadillo, G., Esquivel-Aguilar, E. O., & Hernández Castorena, O. (2016). El impacto de la relación con el cliente y de la capacidad de valor agregado en el servicio en el rendimiento de la Pyme Manufacturera en Aguascalientes (The Impact of Customer Relationship and the Ability to Value-Added Service in the Performance of Manufacturing SMEs in Aguascalientes). *Revista CEA*, 2(4).
- Osorio, M, Barquín, R. D. C. S., Ontiveros, M. M. M., & Ortega, O. A. S. (2018). La Percepción de los Impactos del Turismo en la Comunidad de Ixtapa-Zihuatanejo, México, desde el Modelo de Mapas Causales/The Perception of Impacts of Tourism in the Ixtapa-Zihuatanejo Community, Mexico, from the Causal Maps Model. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, 10(3).
- Paz, J y Paz, J. (2012). Responsabilidad Gerencial hacia la consolidación del ADN Organizacional. Vi Jornadas Nacionales de Investigación de la URBE. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacin. Decanato de Investigación y Posgrado.
- Peña Estrada, C. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.
- Pérez-Soltero, A., Leal Soto, V., Barceló Valenzuela, M., & León Duarte, J. A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible capital*, 9(1)
- Plan Director de Desarrollo Urbano de Ixtapa-Zihuatanejo Gro. (2005-2015)
- Plan Director de Desarrollo Urbano de Ixtapa-Zihuatanejo, Gro. (2012,2015)

- Plan Director de Desarrollo Urbano de Zihuatanejo-Ixtapa, Gro. (2012-2030)
- Programa Nacional de Desarrollo Urbano (2014-2018), México.
- Quijano García, R. A., Arguelles Ma, L. A., Sahuí Maldonado, J. A., & Magaña Medina, D. E. (2015). Experiencia Generacional Y Transmision De Poder Como Elementos De La Cultura Organizacional En Empresas Familiares De Campeche, Mexico (Generational Experience and Transmission of Power as Organizational Culture Elements in Family Business Campeche, Mexico). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(3), 53-67.
- Quintero, I. (2016) El ADN organizacional para la innovación, el consumo t la competitividad.. Universidad Pontificia Bolivariana Palmira.
- Rashid, S., & Chalab, I. (2007). The influence of organizational DNA on innovation performance: An empirical study in a sample of Iraqi industrial organizations. *AL-Qadisiya Journal For Administrative and Economic Sciences*.
- REPUBLICA, I. D. I. L. D. S. D. LA. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México
- Rivas , L.(2009). Evolución de la teoría de la organización. *Universidad & Empresa*, 11(17),11-32.[ISSN: 0124-4639.Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1872/187214467001>
- Rodríguez, Z. (2000). Teoría de la decisión multicriterio: un enfoque para la toma de decisiones. *Economía y Desarrollo*, 126(1), 40-57
- Rojas, S (2007), "El estado del arte como estrategia de formación en la investigación", en *Revista Studiositas*, vol. 2, núm. 3, pp. 5–25, disponible en: [http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/1\\_64\\_el-estado-del-arte.pdf](http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/files/1_64_el-estado-del-arte.pdf)

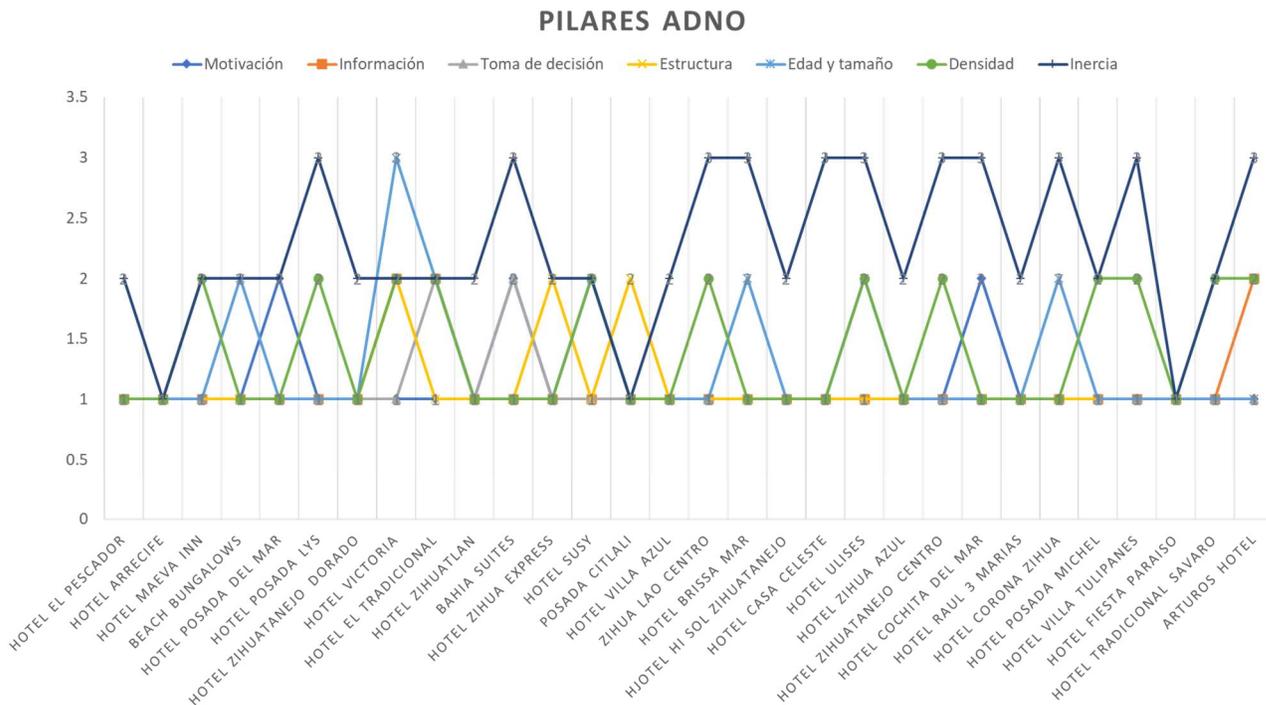
- Romer, I. (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146), 31-50. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362006000300003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003&lng=es&tlng=es).
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes.
- Sebastian, S., Peña, R., Orlando, S., & Gomez, M. (2018). Las Pymes y su eficacia en México, (Cv), 1-7.
- SECTUR (2014): Agendas de Competitividad de los Destinos Turísticos de México. Ixtapa-Zihuatanejo. Guerrero. SECTUR-SEFOTUR -UAGro. México
- Silva, G., & Heber, F. (2014). Ecología Organizacional e Teoria de Redes: uma Análise Contemporânea da Formação de APL's. *Gestão & Regionalidade*, 30(88). doi: <https://doi.org/10.13037/gr.vol30n88.1983>
- Sims, M & O'Regan, N, ( 2006). In search of Gazelles using a research DNA Model. Middlesex University Business School The Burroughs, London.
- Singer, J. C. (2018). Programas de certificación internacional para PYMES de turismo alternativo, (2007), 1-5.
- Skarzynki, P y Gobson Gibson, R (2012) Innovacion en el ADN De la organización . Skarzynski, P., & Gibson, R. (2012). Innovación en el ADN de la organización: el modelo que transforma la manera en que su empresa innova. Cengage Learning.
- Solano, A. I. (2003). Toma de decisiones gerenciales. *Tecnología en marcha*, 16(3), 44-51.

- Soroush, S.; Mohammadpouri, M. ;Poorfarahmad, B & Esfahani, D. ( 2014) Studyn of organizational DNA in Esfahan Province Sport and YOutH Offices. International Jourbal of Humans Resources Studies. Vol 4. No.3 . Doi:10.5296/ijhrs.v4i3.5903
- Strauss, A. y Corbin, J (2002), Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada, Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Teixeira, R. M., & Barbosa, F. C. (2013). Sucesion y conflictos en empresas familiares: estudio de casos multiples en pequenas empresas hoteleras. Estudios y perspectivas en Turismo, 22(5), 854-874.
- Tejada, E., Moreno, P. ;, Rodríguez, P. ;, & José, M. (2013). Contribución de las Pymes Turisticas al desarrollo. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86629567005>
- Uribe, R. P. (2007). Estructura y cultura organizacional en la Pyme Colombiana. Analisis de Empresas Bogotanas. Cuadernos de Administracion, 73–85.
- Valentim, M. L. P. (2006). Informacao, Conhecimento e Inteligencia Organizacional. Marília: Fundepe.
- Valbuena-Diaz, N., Lea-Guerra, M. y Urdaneta-Montiel , A. (2018). ADN Organizacional y productividad en las empresas familiares. Desarrollo Gerencial, 10. DOI: <http://doi.org/10.17081/dege.10.1.2987>
- Valdés, J., & Sánchez, G. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: Sus particularidades en México. Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana, VII(14), 126–156.

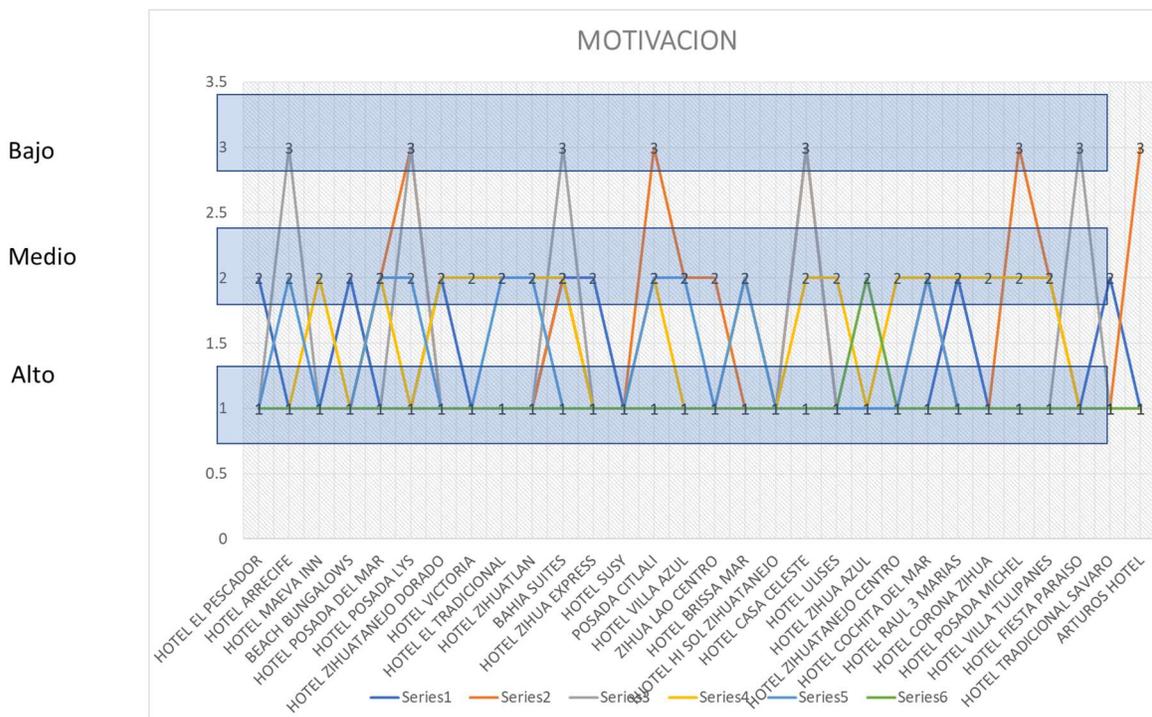
- Villegas, A. (2011). Formando ADN Empresarial. Modelo de Gestión de Negocios. Tabasco, México: Lecciones de Negocios
- Villalon Arias, A. V. Impactos del turismo en la comunidad de Ixtapa-Zihuatanejo.

**ANEXO: SOPORTE GRÁFICO DE LOS  
PILARES DE ADN ORGANIZACIONAL**

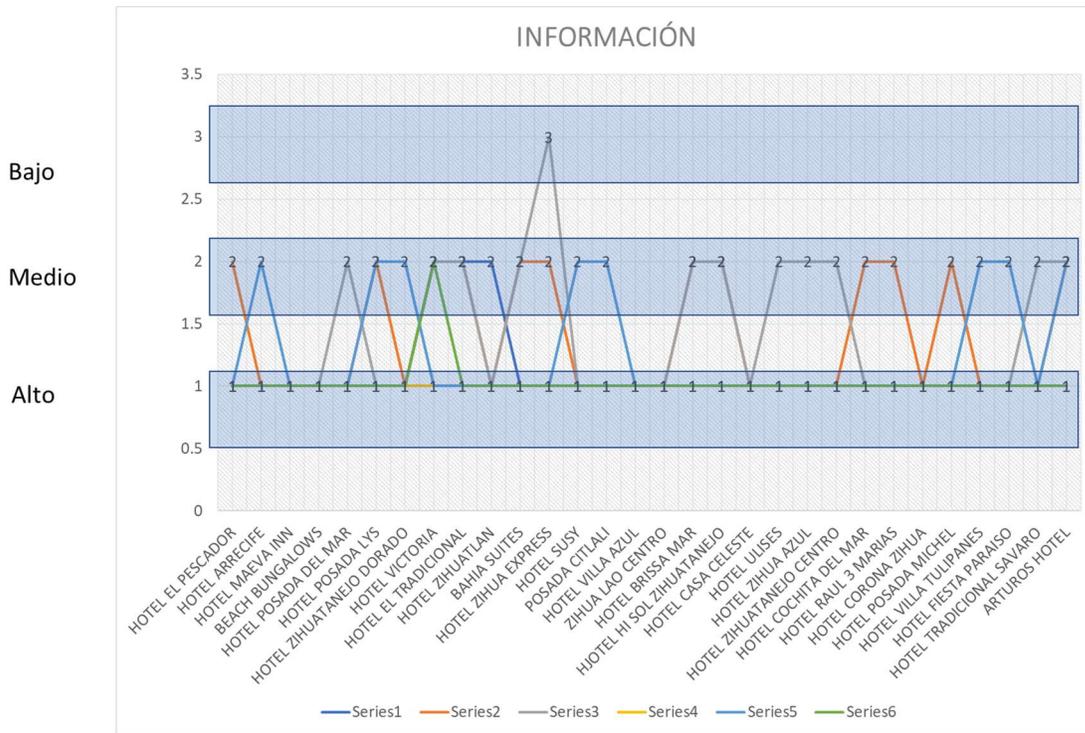
## Niveles alto, medio y bajo en los pilares ADNO.



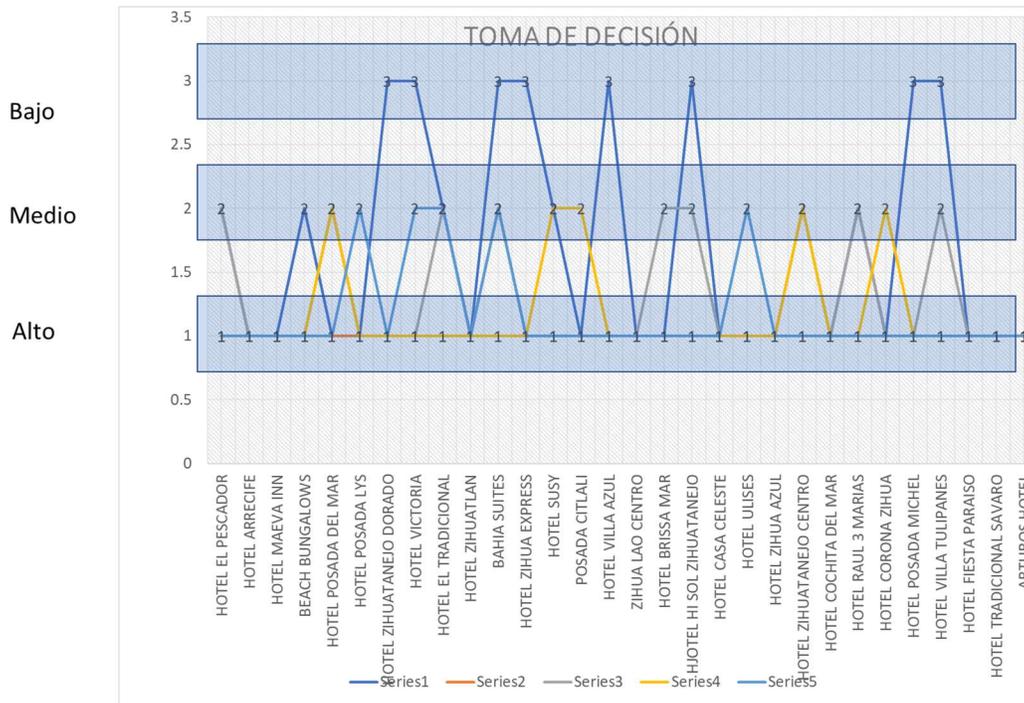
## Pilar motivación



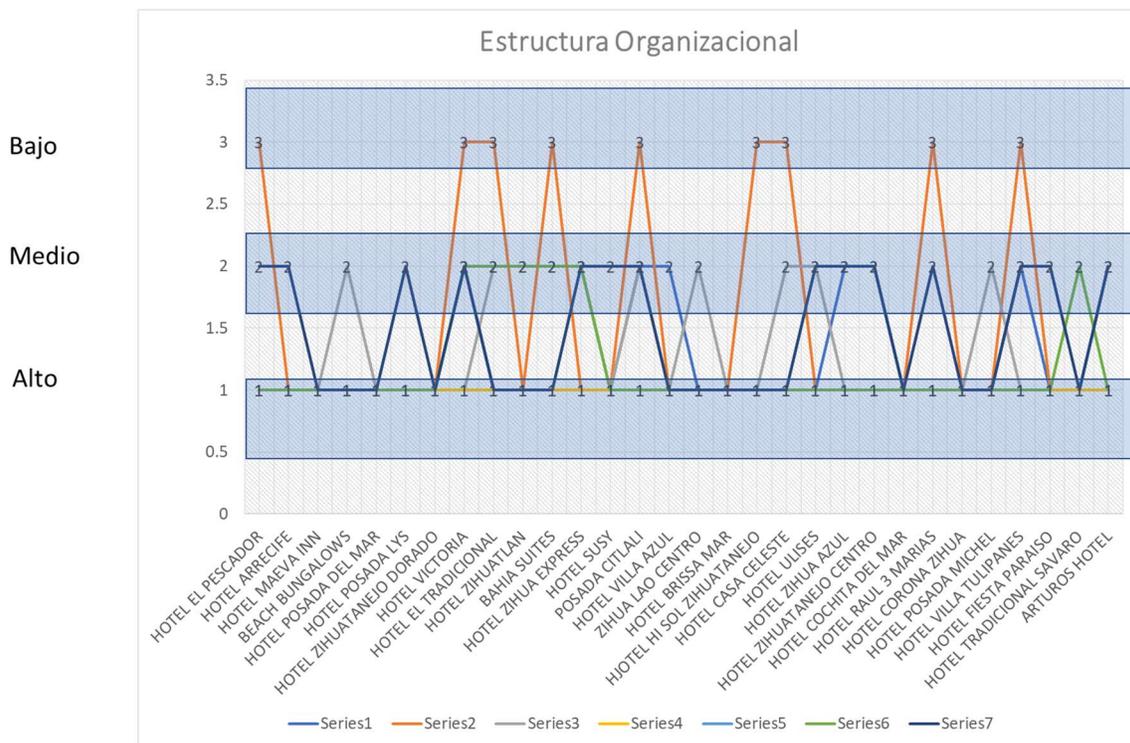
## Pilar Información



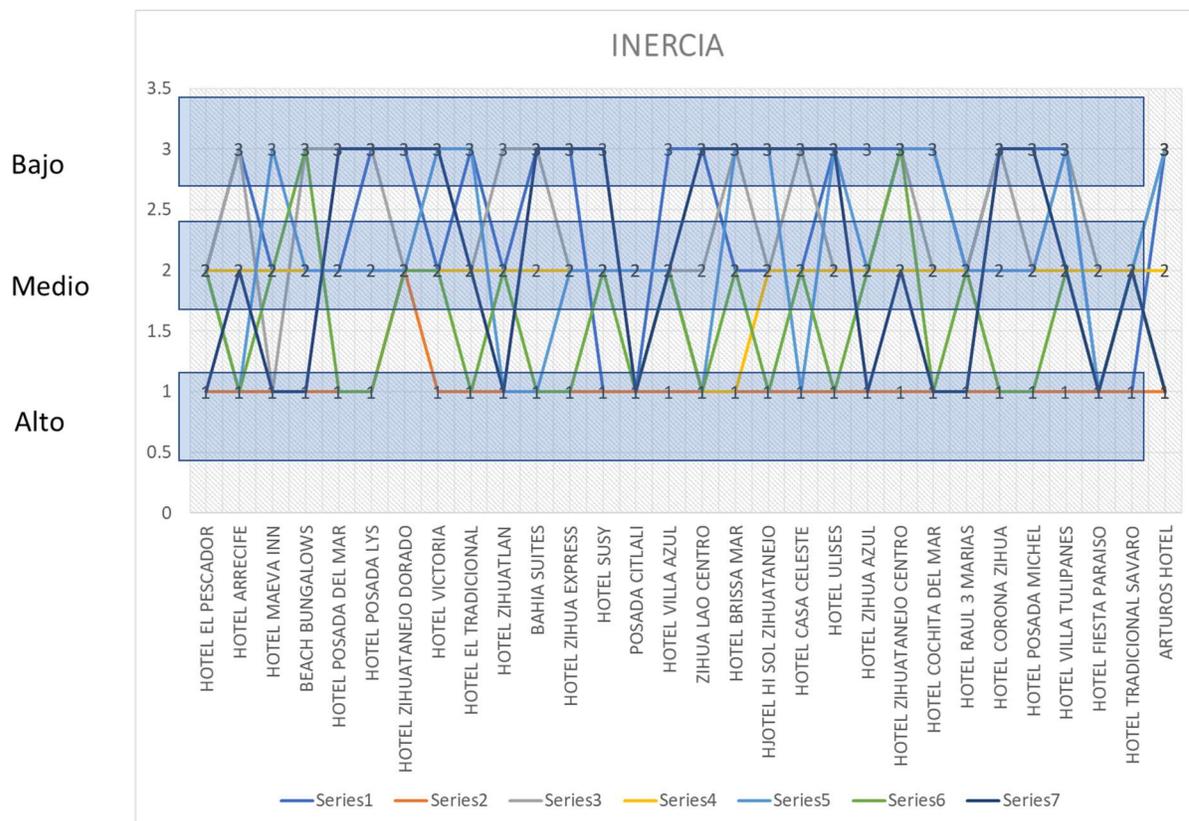
## Pilar Toma de decisión



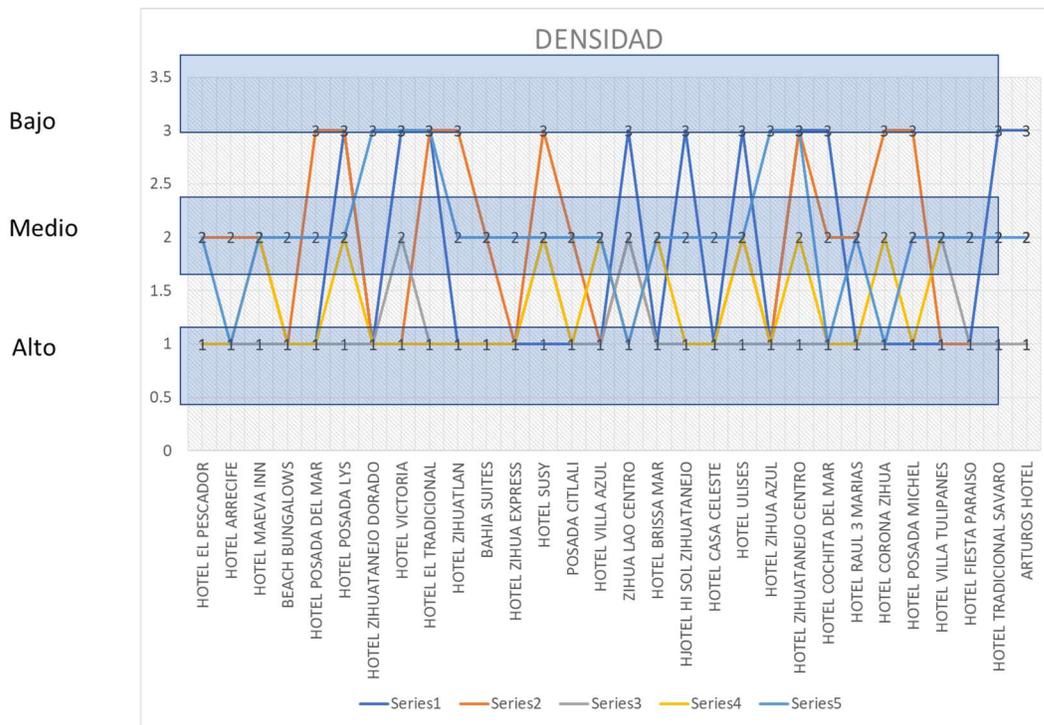
## Pilar estructura



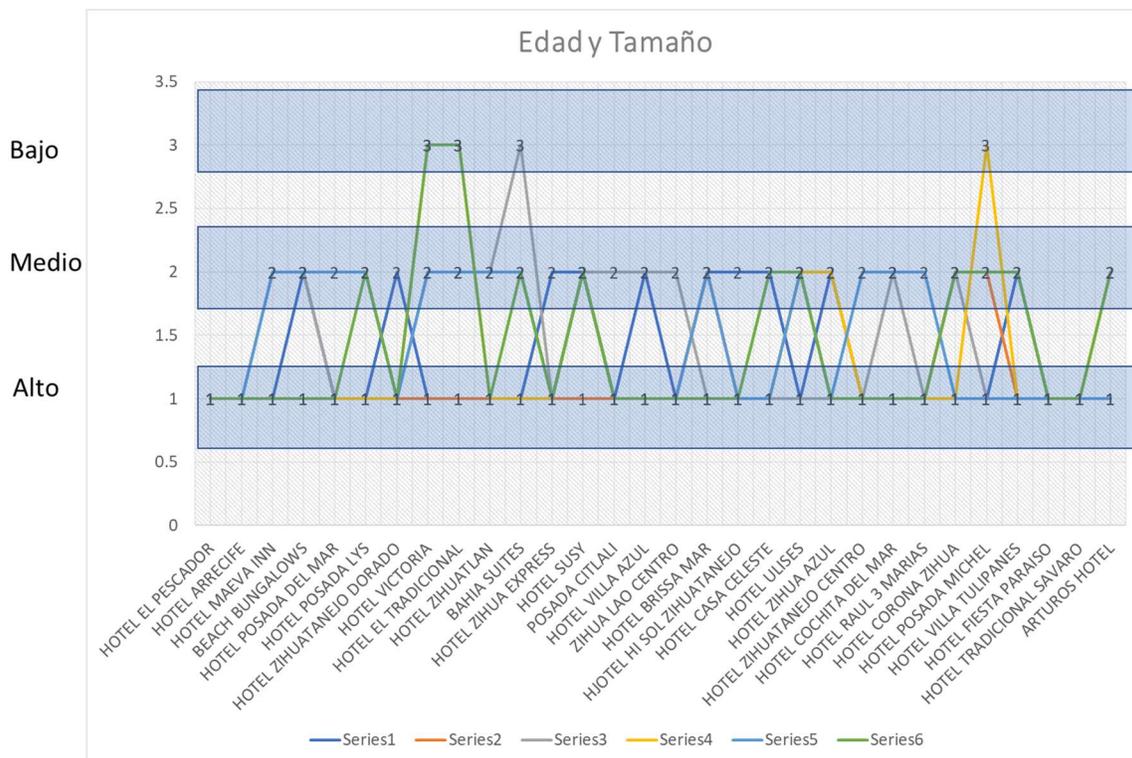
## Pilar Inercia



## Pilar densidad



## Pilar edad



## **ANEXOS FOTOGRÁFICOS**



Carretera Aeropuerto Zihuatanejo



Hotel Zihua Azul Centro

Calle Nicolás Bravo Densidad  
Poblacional de Pymes



Hotel Maeva Zihuatanejo



Hotel Idalia

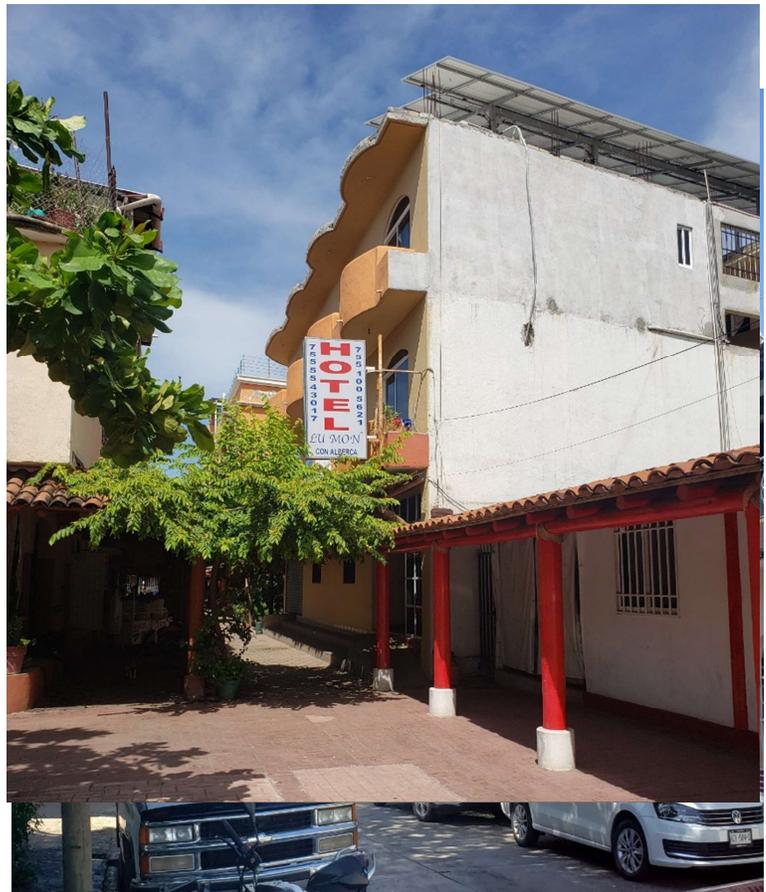


Hotel Neptuno



Paradero de autobuses para el turismo nacional y de fin de semana

Densidad de población de servicios de hospedaje





Malecón de Zihuatanejo Hotel  
Monarca

Fisonomía de hoteles con similitudes  
entre si

