

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RENDIMIENTO EMPRESARIAL DE LA PYME TURÍSTICA DE LA PROVINCIA DE EL ORO

Uzcátegui, Carolina¹
Solano, Javier²
Matute, Gianella³

1

Docente Titular Auxiliar I, Universidad Metropolitana, Sede Machala; Magíster en Gestión Empresarial; Ingeniera Empresarial; e-mail: cuzcategui@umet.edu.ec

² Docente Titular Auxiliar II, Universidad Metropolitana, Sede Machala; Magíster en Economía y Dirección de Empresas; Ingeniero en Gestión Empresarial; e-mail: jsolano@umet.edu.ec

³ Estudiante de Gestión Empresarial, Universidad Metropolitana Sede Machala; e-mail: kmatute@umet.edu.ec

Resumen

Se presenta un breve bosquejo de la situación actual de la pyme turística en el contexto de la Provincia de El Oro, además de mostrar el sustento teórico de cultura organizacional y rendimiento empresarial, donde finalmente se establece que el modelo de Quinn (1988) y Quinn (1983) respectivamente, brindan el marco metodológico compatible para la ejecución del diagnóstico de ambos conceptos.

Palabras claves: cultura organizacional, rendimiento empresarial, pyme turística

Introducción

Las pymes turísticas en el territorio ecuatoriano ocupan un lugar significativamente relevante en la economía del país, pues contribuyen principalmente en la generación de fuentes de empleo, la relevancia de estas organizaciones recae en la capacidad que poseen de darle un valor competente a la sociedad en relación a la producción y suficiencia organizacional que éstas poseen.

De acuerdo con datos del SNM (2011), la estructura organizacional del Ecuador se encuentra dividida en tres sectores principales: primario, secundario y terciario. Concretamente se establece que alrededor del 75,3% de organizaciones en la provincia de El Oro están dentro de los sectores denominados como pymes.

Según datos preliminares de la Encuesta de Viajes y Gasto en Feriados Nacionales, realizada por la Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo, un movimiento económico aproximado de 15,4 millones de dólares fue lo que representaron los más de 270.000 viajes, de los cuales Guayas obtuvo la mayor cantidad de visitas con un 16,7%; seguida de Santa Elena (9,1%), Manabí (9%), Tungurahua (8,1%), y Pichincha (7,1%).

El feriado benefició también a las compañías aéreas, ya que se registró una importante ocupación en los vuelos nacionales, alcanzado un promedio de 67,2%; siendo el primer día de feriado el que mayor ocupación alcanzó con un 73,2%. Mientras que Ferrocarriles del Ecuador tuvo un 61% de ocupación en los trenes turísticos.

El 20% de empresas de alojamiento de la zona 7 (Loja, El Oro, Zamora Chinchipe), han implementado facilidades para personas con discapacidad en sus establecimientos turísticos y los colaboradores y propietarios de los establecimientos turísticos han recibido capacitaciones para mejorar la calidad del servicio que prestan.

La balanza turística durante el período enero-septiembre de 2016 registró un saldo de USD 292 millones, siendo positiva por quinto año consecutivo. Es decir, por concepto turismo receptivo existió mayor ingreso que salida de divisas. En el tercer trimestre del 2016, con más de USD 1 075 millones en ingresos, el turismo continuó como la tercera fuente de ingresos no petroleros, detrás del banano y el camarón, contribuyendo de manera directa con el 2,1% del PIB nacional y de manera indirecta con el 5,1%, acorde a la información publicada por la WTTC (World Travel and Tourism Council).

Pyme hace referencia a las siglas de pequeña y mediana empresa, mismo que engloba a las entidades competentes y autosuficientes dedicadas a actividades relacionadas con el comercio y de servicios con el fin de obtener utilidades según el giro del negocio que éstos efectúen (Uzcátegui, 2015). Es así que, la estructuración de pequeñas y medianas empresas está diferenciada principalmente por el número de empleados y colaboradores que operen dentro de ellas, independientemente de la actividad de producción o de servicios que realicen.

Turismo en Ecuador

Ecuador es un país con una vasta e inigualable riqueza natural y cultural. La diversidad de sus cuatro regiones ha dado lugar a cientos de miles de especies de flora y fauna. Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta, siendo además el mayor país con biodiversidad por km² del mundo. La mayor parte de su fauna y flora vive en 26 áreas protegidas por el Estado. Así mismo, ofrece atractivos históricos como Quito, gastronómicos y una variedad de culturas y tradiciones. (Diario Opinión, 2016)

Tabla 1. Datos de los lugares turísticos más visitados de Ecuador

REGIÓN	PROVINCIA	LUGAR TURÍSTICO
Costa	Guayas	Malecón 2000
	Guayas	Catedral Metropolitana de Guayaquil
	Guayas	Museo Antropológico y de Arte Contemporáneo
	Guayas	Montañita - Salinas
Sierra	Chimborazo	Tren de la Nariz del Diablo
	Chimborazo	Volcán Chimborazo
	Chimborazo - Tungurahua	Volcán Tungurahua
	Pichincha - Cotopaxi	Parque Nacional Cotopaxi
	Pichincha	Volcán Pichincha
	Azuay	Parque Nacional El Cajas
	Pichincha	El Panecillo
	Pichincha	Iglesia San Francisco
	Pichincha	Basílica del Voto Nacional
	Loja	Parque Nacional Podocarpus
	Cotopaxi	Parque Nacional Llanganates
	Pichincha	Ilaló
	Pichincha	Parque La Carolina
	Pichincha	Illiniza
	Pichincha	Catedral Metropolitana
	Pichincha	Mindo
	Tungurahua	Baños
	Pichincha	Termas de Papallacta
	Pichincha	Mitad del Mundo
	Azuay	Centro histórico
Cotopaxi	Volcán y Laguna Quilotoa	
Amazonía	Tena	Cavernas Jumandy
	Tena	Misahualli
	Tena	Las Islas del Amor
	Tena	Terere
	Puyo	Paseos Ecológicos en senderos
Insular	Galápagos	Isla Rábida
	Galápagos	Isla Genovesa
	Galápagos	Bahía Tortuga
	Galápagos	Estación Científica Charles Darwin

Fuente: Elaboración propia del autor.

Tabla 2. Datos de los lugares turísticos de la provincia de El Oro

LUGAR	ATRACCIÓN TURÍSTICA
El Progreso	Balneario Dos Bocas
Huizo y Casacay	Laguna del amor
Pasaje	La Cocha
Santa Rosa	Puerto Jelí
Santa Rosa	Isla Costa Rica
Santa Rosa	Isla San Gregorio o Isla Payana
Piñas	La Piedra
Piñas	El Cerro de Cristo
Piñas	Orquidiario
Piñas	Las Bateas (cascadas)
Piñas	Reserva Buenaventura (Jocotoco)
Piñas	El Chorro Viringo
Zaruma	Asentamientos Prehispánicos
Zaruma	Cascadas

Fuente: Elaboración propia del autor

Definición de cultura organizacional

Según (Pucallpa, 2012), la cultura organizacional es “la conciencia colectiva de una organización, en donde todas las personas de forma participativa establecen normas y valores que termina expresada en el comportamiento de todos los integrantes, busca sentido de pertenencia e identidad”. Por otra parte Pfister (2009), señala que la cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado para aprender a hacer frente a sus problemas de adaptación interna y externa, que se representa en un sistema de valores compartidos que definen las normas, comportamientos y actitudes, que guían a los empleados en la organización. Mientras que para Robbins y Judge (2009), en tanto indica que cultura organizacional es un “sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás.” Por lo tanto, se puede determinar que cultura organizacional, involucra un conjunto de preceptos utilizados por parte de quien hace parte de una empresa, con el fin de resolver problemas de la organización, además de indicar cómo debe ser el comportamiento de una persona o grupo de personas al momento de hacer frente a un desafío.

La operatividad de la cultura organizacional gira en torno a un conjunto de dimensiones que según Unipymes (2014), son: a) vinculación, donde se logra que un grupo que actúe mecánicamente en una función que normalmente, es una función operativa, entienda como contribuye a los resultados de la organización y así obtener un compromiso con los resultados de la empresa; b) des-obstaculización, que consiste en convertir el sentimiento agobiador de un proceso rutinario, en un sentimiento de contribución y utilidad a la compañía; c) compromiso, que establece que las necesidades sociales de los empleados están siendo atendidas por su trabajo, y así mismo se esta gozando de un satisfacción de la tarea cumplida, incrementando el espíritu de trabajo y de compromiso para con la compañía; d) Intimidad, que establece que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea. Laborar en un ambiente donde halla un ambiente cómodo y con la gente con que interactúa en su día a día; e) consideración, se define por las políticas de beneficios más flexibles para que los colaboradores encuentren un equilibrio entre sus demandas como profesional o como individuo; f) responsabilidad, entendido como el sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones, cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo; g) recompensa, es el reconocimiento por hacer por hacer bien su trabajo, se percibe equidad en las políticas de paga y promoción. El reconocimiento puede ser monetario o de reconocimiento social; h) cordialidad, es la pertenencia de grupos sociales amistosos e informales, en el grupo de trabajo; i) apoyo, ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo; y j) transparencia, siendo el proceso de comunicación abierto accesible y a transparente para la compañía y los empleados.

En cambio, Kreitner (1997) plantea que la cultura organizacional tiene cuatro dimensiones, que implican: a) definir el comportamiento de los empleados y los aspectos que los ayuda a adaptarse a su ambiente de trabajo mejor; b) establecer una identidad única a los empleados de la organización; c) promover un sistema de estabilidad social y define estándares estrictos; y d) incentivar a los empleados a trabajar mejor. (Radović, 2012). Finalmente, de acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas se puede determinar que las funciones de la cultura organizacional son crear un buen clima laboral, incentivar a los empleados a trabajar con mayor rendimiento y actuar con responsabilidad en las tareas asignadas, estimular a los empleados para que se sientan parte importante de la empresa.

¿Cómo crear y mantener la cultura organizacional?

Escobar (2014), indica que se puede crear una cultura organizacional mediante el empoderamiento, el liderazgo positivo, la comunicación, gratitud, coherencia, asertividad y alineando la cultura empresarial con los procesos de enganche laboral. Mientras Plunkett (2013), señala que la cultura de una organización se crea de manera inicial, por medio del fundador de la empresa. Hill (2008) concuerdan con lo anterior, al explicar que la cultura organizacional se establece por medio del liderazgo del fundador, porque éste imprime sus propios valores en el estilo administrativo de la organización. Por lo tanto, por lo expuesto se resalta que la cultura organizacional se crea principalmente por el jefe/fundador de la compañía, quien establece y transmite los valores mediante la misión, visión y objetivos de la empresa, es quien debe dar el ejemplo a sus empleados de la cultura organizacional manteniendo una comunicación asertiva y respetando opiniones diferentes a la suya para evaluar y resolver los problemas que se presenten a futuro.

Para mantener la cultura organizacional los directivos y los equipos deben prestar atención, evaluar, controlar y reaccionar a los incidentes críticos y a las crisis organizacionales, modelar, enseñar y capacitar para las funciones administrativas y de equipos, selección, ascenso y despido de la organización (Amorós, 2007). Uno de los métodos más poderosos de mantener la cultura organizacional incluye los procesos y comportamientos a los que prestan atención los directivos y equipos, es decir, los acontecimientos que se observan y comentan. Resolver los asuntos en forma sistemática trasmite a los empleados señales poderosas sobre lo que es importante y lo que se espera de ellos.

Por otra parte, Lan (2012) indica que se debe pensar, hablar, definir y desarrollar continuamente la cultura que queremos crear para establecerla, manejar rigurosamente el ambiente conversacional, se debe tener coherencia entre lo que se dice y lo que se hace y por último tomarse más tiempo en contratar a los empleados, ya que además de las habilidades técnicas y la experiencia es necesario que las personas que se contraten sean filtradas respecto a su adecuación cultural con la empresa.

Analizando lo dicho por Amorós y Lan es importante mantener la cultura organizacional, por ello los líderes y sus subordinados deben examinar el ambiente laboral que se da en la empresa asegurándose que no existan problemas que puedan causar una crisis dentro de la misma, corregir si existe algún comportamiento erróneo haciendo respetar los valores establecidos al inicio y aumentar valores si éste fuera el caso.

Diagnóstico de la cultura organizacional

Una preocupación fundamental en la que parecen centrarse los objetivos prioritarios de las organizaciones, tanto públicas como privadas, ha sido desarrollar dos aspectos a partir de la cultura. Por un lado, se han concentrado en construir los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen preservar el equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales; por otro, los significados compartidos que cristalicen en la conducta deseada de sus miembros (Aguilar, 2009). Los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron gracias a Pettigrew en el año 1979, quien introdujo el concepto antropológico de "cultura" al campo organizacional, a partir de ahí otros autores añaden varias definiciones, sin embargo ésta tiene una permanencia en el tiempo por lo cual es relativa, ya que el individuo no sólo la aprende, internaliza y reafirma en su conducta, sino que además puede transformarla.

El cambio en la cultura es uno de los más difíciles de lograr ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen, por lo que se recomienda que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional desplazándose hacia los niveles inferiores; apoyándose durante el proceso en los agentes de cambio quienes con su estilo de liderazgo facilitarán la recepción de dicho cambio en los equipos de trabajo (García, 2007).

El modelo de valores complementarios (Quinn, 1988), brinda una directriz sobre cómo se debe abordar metodológicamente el estudio de la cultura organizacional, este modelo indica que las organizaciones debe ser adaptables y flexibles y al mismo tiempo estables y controladas, cuenta con cuatro cuadrantes que se detallan a continuación (12 Manage, 2017): 1) Modelo de relaciones humanas, que se refiere a la flexibilidad y enfoque interno; 2) Modelo de sistemas abiertos, que se acentúa sobre la flexibilidad y el enfoque externo; 3) Modelo de objetivo racional, que recalca el control y un enfoque externo; 4) Modelo de proceso interno, que acentúa el control y enfoque interno.

Sobre la base de ese modelo emerge el modelo de cultura organizacional (Cameron y Quinn, 1999), donde se presenta un instrumento para la valoración de la cultura organizacional”, el cual distingue cuatro tipos de culturas dentro de una organización: a) clan; b) adhocrática; c) mercado; y d) jerarquía.”. Los cuatro tipos culturas son definidos por dos dimensiones, una de ellas refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden, mientras que la segunda dimensión manifiesta la orientación hacia el interior o el exterior de la empresa. (Quinn & Cameron, 1983).

Según Vivanco, Florido & Franco (2010), en cualquier organización se encuentran rasgos de los cuatro tipos de cultura y frecuentemente existe un predominio de alguno o algunos de ellos. Además detallan que la cultura clan, es propia de empresas que buscan el control interno pero con flexibilidad preocupados por sus empleados y mostrando sensibilidad a los clientes; la cultura adhocrática, en tanto, se encuentra en aquellas empresas que se centran en aspectos externos pero buscando un alto grado de flexibilidad e innovación; la cultura mercado, aparece en aquellas organizaciones que se centran en el exterior pero necesitan control y estabilidad interna; y la cultura jerárquica se centra en aspectos internos requiriendo control y estabilidad.

Rendimiento empresarial

El rendimiento empresarial o productividad es la relación existente entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros (Real Academia Española, 2014). También se indica que el rendimiento empresarial apunta de modo recurrente, a la necesidad de conjugar de modo equilibrado, los factores cuantitativos y cualitativos responsables por el incremento de la actividad empresarial (Curatolo, 2012). Factores cualitativos como la imagen, reputación y liderazgo de la empresa, por sí solos, no permiten determinar la capacidad de la empresa para crear valor. Es necesario integrar de forma creativa y dinámica, factores cuantitativos como la contabilidad, finanzas y productividad, para que el rendimiento empresarial, cree valor tanto público como privado, para los accionistas de la empresa (Conde; López; & Sánchez, 2014).

Vivanco, Florido & Franco (2010) mencionan que el modelo de Quinn (1983) mide el rendimiento empresarial, de forma cualitativa, en base a su efectividad que considera cuatro líneas que se cruzan entre si logrando la efectividad empresarial. El rendimiento se mide bajo tres ejes, que son: a) enfoque de la organización; b) estructura organizacional; y c) medios y fines organizacionales (modelos de procesos internos, modelo de sistema abierto, modelo racional y modelo de relaciones humanas).

Conclusiones

En este trabajo se ha pretendido marcar el inicio de un proyecto más amplio, que como parte inicial se plantea el sustento teórico de cultura organizacional y rendimiento empresarial, además de señalar el conjunto de dimensiones que hacen y definen ambas variables. Metodológicamente para la medición de la cultura organizacional y rendimiento empresarial, se identifica que el Modelo de Quinn (1988) y Quinn (1983) respectivamente, brindan una directriz adecuada para el posterior diagnóstico de ambas variables en contexto

de la provincia de El Oro.

Agradecimiento:

El presente trabajo de investigación marca mi primer aproximación dentro de un proceso más amplio y complejo, el cual fue realizado bajo la directriz del Ing. Javier Solano, MSc., e Ing. Carolina Uzcátegui, MSc., a quienes, me gustaría expresar mi profundo agradecimiento, por brindarme la oportunidad de trabajar dentro el proyecto de investigación “Propuestas de mejora de la competitividad interna/empresarial de la provincia de El Oro”, de la Carrera Gestión Empresarial de la UMET, Sede Machala.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, A. (09 de mayo de 2009). Recuperado el 20 de junio de 2017, de http://gmje.mty.itesm.mx/5el_diagnostico.pdf
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Lambayeque, Perú.
- Conde, J. G., López-Valeiras, E., & Sánchez, M. B. G. (2014). Los sistemas de control de gestión como factores clave de éxito organizacional. Disponible en: http://www.uv.es/aico/documentosAICO/DOC_n%C2%BA1_FACTORES_CLAVE_DE_EXITO_ORGANIZACIONAL.pdf
- Curatolo, M. (29 de febrero de 2012). Liderazgo y Empresa. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://www.liderazgoyempresa.com/organizacion/identificar-el-verdadero-rendimiento-empresarial-un-equilibrio-difícil-de-alcanzar>
- Escobar, P. (11 de octubre de 2014). Mprende. Recuperado el 19 de junio de 2019, de <http://mprende.co/gesti%C3%B3n/8-claves-para-crear-cultura-empresarial>
- García, M. (2007). Área RH. Recuperado el 20 de junio de 2019, de http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm
- Hill, C. &. (2008). Strategic Management: An Integrated Approach (8va ed.). Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin Company.
- Lan, E. (03 de octubre de 2012). Entrepreneur. Recuperado el 20 de junio de 2019, de <https://www.entrepreneur.com/article/265516>
- Pfister, E. (2009). Recuperado el 2017 de junio de 2019, de [http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8\(3\)72-91.pdf](http://spentamexico.org/v8-n3/A7.8(3)72-91.pdf)
- Plunkett, W. A. (2013). Management Meeting and Exceeding Customer Expectations (10a ed.). Phio, Estados Unidos: Cengage Learning.
- Pucallpa. (2012). International Tropical Timber Organization. Recuperado el 19 de junio de 2017, de http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Cultura%20organizacional.pdf
- Quinn, & Cameron. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness (1a edición ed., Vol. 29). Estados Unidos.
- Radović, M. M. (2012). Impacto de la globalización en la cultura organizacional, el comportamiento y el rol de género.
- Real Academia Española. (2014). Real Academia Española. Recuperado el 20 de junio de 2019, de <http://dle.rae.es/?id=UH8mXZv>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. (P. M. Rosas, Ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson.
- Robert Kreitner, A. K. (1997). Comportamiento de las Organizaciones (3a edición ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Secretaría Nacional del Migrante (2011). Línea base de la provincial de El Oro. Programa conjunto juventud, empleo y migración para reducir la inequidad en el Ecuador. Disponible en: https://www.unicef.org/ecuador/LIBRO_DE_EL_ORO_Parte1.pdf
- Unipymes. (julio de 2014). Unipymes. Recuperado el 19 de junio de 2019, de http://www.unipymes.com/funciones_de_la_cultura_organizacional/
- Uzcátegui Sánchez Carolina de los Ángeles.(2015).: Influencia de los factores: liderazgo, estrategia y entorno en la competitividad empresarial de la pyme del Ecuador.(Trabajo de titulación de magister en gestión empresarial).UTPL.Machala. Disponible en: http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/13633/1/Uzcategui_Sanchez_Carolina_de_los_Angeles.

[pdf](#)

Vivanco Florido, J. S., & Franco, R. (2010). Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xvii/docs/C28.pdf>

12 Manage. (2017). Recuperado el 20 de junio de 2017, de http://www.12manage.com/methods_quinn_competing_values_framework_es.html