

Liderazgo en la cultura organizacional de Mipymes hoteleras

Quijano García, Román Alberto¹; Argüelles Ma, Luis Alfredo²
& Medina Blum, Fernando³

^{1,2,3} Universidad Autónoma de Campeche, Facultad de Contaduría y Administración.
Campeche, Campeche, México, Av. Agustín Melgar S/N Col. Buena vista, CP 24090, (+ 981) 81 19800
¹rq6715@hotmail.com

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: Agosto de 2018

Fecha de publicación en línea: Diciembre de 2018

Resumen

Este trabajo aborda temas que han sido objeto de análisis en otras investigaciones, sin embargo, pretende aportar conocimiento a las mipymes del sector hotelero, sobre la percepción que tienen los colaboradores que integran su administración, sobre la importancia del estilo de liderazgo ejercido y su posible influencia en la cultura organizacional como factor de integración e identidad. El estudio es descriptivo con diseño no experimental transversal, se consideró como población a los hoteles pequeños de la ciudad de Campeche, a la que no se determinó una muestra considerando su número, sino que fueron censados según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano; los resultados obtenidos con base a los índices construidos ex profeso, indican que el estilo de liderazgo ejercido no enfrenta los problemas con oportunidad, ni desafíos y riesgos para innovar, aun cuando los niveles de confianza depositada por los empleados son aceptables, se requieren procesos estructurados para la transmisión de la cultura organizacional como factor de identidad e integración empresarial.

Palabras claves: Liderazgo, Cultura organizacional, Turismo, Mipymes.

Abstract

This research approaches subjects that have been object of analysis in other researches, however, it aims to contribute with knowledge to the MSMEs of the hotel sector about the perception that the administrative collaborators have about the importance of leadership style exercised and its possible influence in the organizational culture as a matter of integrity and identity. The research is descriptive type with non-experimental transversal design, the small hotels in the city of Campeche were considered as a population under analysis, to which a sample was not determined considering its number, but they were registered according to the data of the Mexican Business Information System; results obtained based on the indicators built ex profeso, indicate that the leadership style doesn't face the problems with opportunity, nor challenges and risks to innovate, even when the trust levels given by the employees are acceptable, there are required structured processes for the transmission of the organizational culture as a matter of identity and business integration.

Key words: Leadership, Organizational culture, Tourism MSMEs.

1. INTRODUCCIÓN

A nivel nacional la actividad turística es fuente de riqueza para México, ya que ocupa el tercer lugar en la generación de divisas después de la actividad petrolera y de las remesas de dólares que envían los mexicanos que trabajan en el extranjero; por lo tanto, la permanencia y desarrollo de las unidades económicas que participan en este mercado es prioridad de la política económica (Plan Nacional de Desarrollo, PND 2013-2018).

A nivel estatal el documento rector de la economía (Plan Estatal de Desarrollo, PED 2015-2021), pretende fortalecer el aprovechamiento del potencial turístico de Campeche para generar crecimiento económico y bienestar social mediante el ordenamiento del sector, para impulsar un mayor flujo de inversiones y financiamiento para elevar la competitividad de la actividad de forma sustentable.

Como principales activos turísticos el Estado posee la ciudad fortificada de Campeche, única ciudad amurallada en México que cuenta con el distintivo de Patrimonio Cultural de la Humanidad otorgado por la UNESCO en el año 1999 así como también con el distintivo de Patrimonio Mixto (cultural y natural) otorgado a la antigua ciudad maya y bosques tropicales protegidos de Calakmul desde 2014. Se cuenta con 16 zonas arqueológicas abiertas al público donde se puede apreciar la cultura maya, dos museos de sitio y 9 espacios museográficos (PED 2015-2021).

1.1 Planteamiento del problema

Con base a la encuesta nacional de ocupación y empleo al cierre del cuarto trimestre de 2017 elaborada por el INEGI (2018), el sector turístico provee empleo al 7% del total de la población económicamente activa ocupada, siendo superior al sector de servicios educativos (5 %), y menor al sector construcción (8 %). Respecto a su contribución al PIB nacional, este es igual al 8.7% en el mismo periodo

Ante el recrudecimiento de la crisis petrolera que tiene consecuencias a nivel internacional y nacional el gobierno federal y estatal tienen líneas de acción paralelas para alinear la política turística para fortalecer la investigación y generación del conocimiento en este sector, fortaleciendo su infraestructura y calidad de servicios a través de una diversificación que permita innovar la oferta de servicios y consolidar destinos, para así posicionar a México a nivel internacional en segmentos como el turismo cultural y ecoturismo.

Las estrategias planteadas en los documentos rectores buscan incentivar las inversiones turísticas de las mipymes impulsando el cuidado y preservación del patrimonio cultural, histórico y natural del país (PND, 2013-2018). Con base a lo anterior se requieren estudios que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de las empresas que participan en este sector, en temas que forman parte de la generación del conocimiento, como el liderazgo y la cultura empresarial, que son base para que cualquier organización pueda alcanzar las metas trazadas en el largo plazo como parte de su planeación estratégica.

1.2 Objetivos

Considerando que los procesos de liderazgo y poder son fenómenos que se presentan dentro de las organizaciones como resultado de

su interacción y operación y que éstas son un sistema dinámico en proceso de cambio organizacional (Contreras y Castro, 2013), el presente estudio pretende los siguientes objetivos:

1. Identificar la percepción del liderazgo y la cultura organizacional, desde la perspectiva de los gerentes de las mipymes del sector hotelero de la ciudad de Campeche.
2. Analizar cómo se crea y transmite la cultura organizacional en las mipymes del sector hotelero.
3. Establecer cómo se vinculan la cultura organizacional y el estilo de liderazgo presente en las mipymes del sector hotelero de la ciudad de Campeche.

2. MARCO TEÓRICO

El liderazgo es una característica humana cuyo ejercicio incide directamente en las organizaciones de forma positiva o negativa transformando el entorno donde se hace presente (Terrazas 2015). Se han desarrollado estudios que permiten relacionar el estilo de liderazgo de los empresarios con la gestión del conocimiento y el diseño, implementación y evaluación de estrategias como parte de la planeación estratégica (Pedraja y Rodríguez 2008); de igual forma algunos estilos, como el transformacional, inciden en la cultura empresarial para lograr llevar a cabo actividades de innovación y elevar la competitividad de las empresas.

Algunos estudios indican que la capacidad profesional, la forma de comunicarse, el compromiso con la organización y la manera en que se solucionan los problemas están relacionados con las competencias y el desempeño del liderazgo en las organizaciones del sector turístico en Holguín, Argentina (Zayas 2011).

2.1 Liderazgo en Mipymes del sector turismo

Ramírez (2013), considera que el liderazgo organizacional es un fenómeno social y un desafío permanente en todas las actividades grupales que desarrolla el ser humano y que su estudio sistemático puede ubicarse desde el siglo XIX, cuando Carlyle y Francis Galton estudiaron las características personales de individuos al frente de empresas, a partir de ahí, se crean los rasgos para la teoría conductual de liderazgo que no establece características personales sino conductas típicas de personas que ascienden al poder, y que son capaces de influir en el comportamiento de las personas.

Para el diseño de esquemas de trabajo y estructuras organizacionales Velázquez (2005) sugiere el liderazgo empático, donde se debe desarrollar altos niveles de afinidad entre directivos y colaboradores, el resultado debe ser innovación en los procesos, el desarrollo de la creatividad en favor de la empresa, identidad con la cultura organizacional y alcanzar la satisfacción de los clientes del sector turístico. Por su parte Haven-Tang y Jones (2012) consideran que un liderazgo transformacional facilita el logro de asociaciones estratégicas entre pequeñas empresas prestadoras de servicios turísticos, lo que les permitiría un mejor posicionamiento.

Barreto y Azeglio (2013), formularon un estudio en el sector turístico de Buenos Aires, Argentina y concluyen que una adecuada capacitación del recurso humano, motivación del personal y el trabajo grupal se vinculan con el estilo de liderazgo; lo anterior está relacionado con la formación profesional de los gerentes responsa-

bles de la toma de decisiones en las organizaciones participantes en el estudio.

Respecto al tema de la sustentabilidad, Semenovych (2014), estudió cómo el liderazgo puede integrar este concepto en las empresas turísticas para su desarrollo armónico en la comunidad, bajo el concepto de movilización y vinculación de factores como estructuras, procesos y personas.

Para establecer si el liderazgo es un factor que contribuye a la obtención de ventaja competitiva en las mipymes turísticas del sur de Tamaulipas, México Díaz, Medina y de la Garza (2011) a través del cuestionario denominado inventario de prácticas de liderazgo formulado por Kouzes y Posner evaluaron si el mismo incide en el precio y calidad proporcionados a los clientes de las empresas participantes; en los resultados obtenidos se observa que el liderazgo influye en la calidad a través de la forma en que actúa el líder, resuelve los problemas, toma riesgos e involucra en el futuro de la organización a los colaboradores considerando para ello sus opiniones.

Por su parte Fernández y Narváez (2011) consideran que la apertura de mercados impulsa a las organizaciones a la adopción de estrategias de cooperación y asociación que les permite enfrentar la competencia internacional visualizada como una estrategia de asociatividad. Para ello desarrollaron un estudio en el sector turístico en el estado de Falcón, Venezuela, encontrando que las organizaciones participantes requieren fortalecer su capital social y la presencia de un agente articulador que dirija la ejecución de cada una de las fases del modelo propuesto, liderando la promoción, desarrollo, y ejecución de proyecto para obtener las ventajas competitivas esperadas.

Rodríguez (2010) formuló un estudio para establecer si los estilos de liderazgo inciden en la cultura organizativa y si a su vez ambos elementos elevan la eficacia de la actividad de las mipymes estudiadas en el norte de Chile. Sus hallazgos muestran que el estilo de liderazgo explica el 46.2 % de la cultura de innovación y 73.1 % de la cultura competitiva; en el mismo sentido establece una relación entre la cultura y la eficacia, ya que esta última se explica en un 69.9 % por la cultura. El autor considera que, para lograr desarrollar una cultura de innovación y competitividad, es necesario desarrollar el liderazgo transformacional, que implica compartir la misión y visión con los seguidores y que a su vez estos compartan el entusiasmo por los objetivos del líder, la visión de largo plazo y los desafíos profesionales.

2.2 Cultura organizacional en pymes turísticas

La cultura organizacional está presente en actividades de planeación estratégica, tal como lo estudiaron Esparza y García (2011), quienes establecen que las empresas con cultura de mercado privilegian el trabajo intensivo y desarrollan estrategias defensivas, mientras que, las de estilo ad hoc compiten mediante la diferenciación de productos y servicios que ofrecen en el mercado.

Respecto a la cultura como elemento que favorece la innovación, Pérez (2003) establece la necesidad de generar modelos de cultura y gestión que favorezcan nuevos y mejores procesos creativos que permitan a las organizaciones adaptarse a los cambios mediante el compromiso, la capacidad y la motivación del recurso humano. Benavidez y Quintana (2003) citados por Mul, Mercado y

Ojeda (2013) opinan que la cultura organizacional estimula la innovación y la creatividad y que existe una relación entre los valores que la conforman y los resultados alcanzados por las pymes (Kyriakidou y Gore 2005, Gálvez 2011).

La adecuada gestión de la cultura organizacional favorece el trabajo en equipo, a través de una adecuada sinergia, el compromiso y la creatividad en los colaboradores (Goncalvez, Goncalvez y Narloch, 2006). En este sentido toda empresa cuenta con un sistema organizacional y de acuerdo a su nivel de estructura será su contribución al desarrollo de la misma. Polanco (2011) evaluó el sistema desarrollado en el turismo rural en Antioquia, Colombia, estudiando las redes informales presentes en el oriente y suroeste de esa región; sus hallazgos señalan que la información como factor determinante fluye más rápido en la red oriente debido a su densidad y en la red suroeste las relaciones público-privadas determinan la gobernanza de la red.

En el tema de turismo sostenible se plantea que los valores que conforman la cultura organizacional en el sector turístico permiten elevar los niveles de rentabilidad y responsabilidad social (Ortiz y Camargo 2010); por lo tanto, el pensamiento del líder incide en los niveles de sustentabilidad alcanzados por la organización (González, Zizaldrá, y Mercado, 2015)

Tarore (2016), estudió los efectos de la cultura organizacional, el aprendizaje, empoderamiento y compromiso en el desempeño de las mipymes. Con una muestra de 354 propietarios, analizó los datos obtenidos mediante ecuaciones estructurales y análisis confirmatorio para establecer de acuerdo a sus resultados, que la cultura organizacional y el aprendizaje tienen efectos en el compromiso; el empoderamiento y la cultura a su vez inciden en los resultados de desempeño de las mipymes.

Por otra parte, el compromiso organizacional no tiene efectos en el desempeño mientras que el aprendizaje y el empoderamiento son factores que contribuyen a los resultados de las empresas participantes en el estudio.

En el mismo sentido Ortiz, Daza y Labarcés (2014), estudiaron el desarrollo de estrategias para favorecer el aumento de la productividad de los operadores turísticos de Santa Marta, caracterizando la cultura organizacional a través de las condiciones físicas de trabajo, el entorno laboral y el comportamiento organizacional, entre sus principales hallazgos resalta que estas organizaciones cuentan con colaboradores que manifiestan tener buenas relaciones interpersonales y comunicación; los empleados sienten apoyo en la forman en que se resuelven los conflictos, se sienten satisfechos con la condiciones laborales, equipos y la seguridad que se les ofrece, lo que les facilita tomar decisiones y el trabajo en equipo; este conjunto de elementos permiten mantener niveles de productividad adecuados para el logro de los objetivos empresariales.

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la investigación

El estudio desarrollado es descriptivo, con diseño no experimental al especificar características de las empresas participantes al obtener los datos en un solo momento, tal y como se dan en su contexto habitual sin que medie una manipulación de las variables: liderazgo y cultura organizacional. El método utilizado para obtener la in-

formación cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la encuesta (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2 Sujetos en el estudio

Las unidades de análisis son las mipymes turísticas del sector hotelero específicamente hoteles y hostales que no pertenecen a cadenas hoteleras o franquicias, ubicadas en la ciudad de Campeche, México, por su número (26) de acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) no se determinó una muestra, sino que se llevó a cabo un censo con la información de las organizaciones que aceptaron participar en el estudio (23, que representa el 88 % de la población identificada).

3.3 Instrumento

La información cuantitativa se obtuvo a través del cuestionario formulado por Mul, Mercado y Ojeda (2013) diseñado para estudiar la gestión del conocimiento; se eligió esta encuesta pues incluye las áreas objeto de estudio y fue validado en empresas de la región, por lo que contribuyó a establecer la incidencia del liderazgo en la cultura organizacional de la población estudiada. Los elementos que lo integran se describen en la Tabla 1.

Tabla 1. Elementos del cuestionario administrado a los gerentes de las mipymes del sector hotelero.

Variable	Dimensión	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Liderazgo	Transformacional	Consiste en aceptar desafíos y riesgos en la búsqueda de aportar una innovación.	77, 78, 79, 80, 81	13.1%
	Transaccional	Es la identidad del líder entre lo que se dice y lo que se hace en la práctica empresarial, para crear impulso y progreso en la organización.	73, 74, 75, 76	10.5%
	Resolución de problemas	Es la oportunidad y forma en que se enfrentan los obstáculos empresariales por el líder de la organización.	83, 82	5.3%
Cultura organizacional	Comunicación abierta	Proceso mediante el cual se transfiere el conocimiento entre los miembros de la entidad.	53, 55, 58, 70, 71, 72	15.70%
	Confianza	Es la disposición a compartir el conocimiento de manera fluida.	46, 47, 48, 49, 50, 54	15.7%
	Colaboración y apoyo	Es la intervención gerencial para facilitar y fomentar que el conocimiento permee en toda la organización.	51, 52, 64, 66, 67, 69	15.7%
	Estructura clara	Son los procesos o mecanismos facilitadores de adquisición y transmisión de conocimiento.	56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 68	24.0%

Fuente: Elaboración propia con datos de Mul, Mercado y Ojeda (2013).

Al instrumento inicial se le adicionó una sección que recaba información socio demográfica y del perfil administrativo del gerente, así como de posicionamiento de la empresa en el mercado. La escala utilizada en el cuestionario es tipo Likert.

3.4 Confiabilidad del instrumento

Con el 10 % de la población se llevó a cabo la prueba piloto con el objetivo de verificar la comprensión del instrumento y adaptar a la población de estudio el instrumento, obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.701 para la variable liderazgo y de 0.800 para cultura organizacional. Posteriormente se replicó la prueba estableciéndose los valores en general para cada variable y dimensión, mismos que se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Confiabilidad de la encuesta administrada a los gerentes de las mipymes del sector hotelero.

Variable	Dimensión	Número de elementos	Alfa de Cronbach
Liderazgo		11	0.654
	Transformacional	5	0.601
	Transaccional	4	0.624
	Resolución de problemas	2	0.685
Cultura organizacional		27	0.961
	Comunicación abierta	6	0.841
	Confianza	6	0.876
	Colaboración y apoyo	6	0.900
	Estructura clara	9	0.919

Fuente: Elaboración propia con base a información estadística.

Es pertinente señalar que el parámetro de confiabilidad para la dimensión Liderazgo, puede considerarse bajo para determinados estándares; sin embargo, es necesario remarcar lo expuesto por Kerlinger (2002) que afirma que cuando un instrumento no alcanza un índice que se considere confiable, esto puede deberse a que la cantidad de reactivos fue insuficiente, pues con pocos reactivos puede surgir un error grande por el azar o por la interpretación que tenga el individuo del reactivo.

Para el caso particular del cuestionario empleado, éste contenía once preguntas para medir el liderazgo y la población encuestada fue de solo 23 gerentes.

Se aplicaron cuestionarios de forma personal a los administradores de los hoteles con duración de veinte minutos cada uno, y se procesó la información obtenida a través del software SPSS versión 21.

4. RESULTADOS

Los aspectos sociodemográficos de los gerentes y de perfil administrativo de las entidades fueron establecidos en estudios previos sobre gestión del conocimiento (Quijano, Arguelles y Fajardo, 2016), considerando la misma población, donde se estableció que el rango de edad con la frecuencia más alta es entre 41 y 50 años; con experiencia empresarial entre 9 y 12 (30.4 %). El 69.6 % de las empresas tiene entre 5 y 13 empleados.

El 50 % de los encuestados considera tener un buen nivel de competitividad y establecen que su principal ventaja competitiva es el precio de los servicios que ofrecen (42.4 %), seguida de la calidad de los mismos (27.3 %) y en el mismo porcentaje el servicio. Respecto a las relaciones comerciales en cada sector donde prestan sus servicios, consideran que éstas son buenas con el sector gubernamental (47.8 %), privado (78.3 %) y social (60.9 %). Su principal objetivo empresarial es la obtención de utilidades (73.9 %), y sus mayores dificultades operativas las encabezan el contratar personal calificado (24.6 %) y la competencia (13.8 %). El 26.8 % indica que, para afrontar los retos, una verdadera comunicación interna y externa es la estrategia que mejor ha funcionado.

El cuestionario consideró tres dimensiones para la variable liderazgo y cuatro para cultura organizacional. Se determinó la media y desviación estándar con el objetivo de analizar los reactivos más cercanos y lejanos de los valores asignados, así como el nivel de dispersión de las respuestas, Tabla 3.

Tabla 3. Estadística descriptiva de las variables liderazgo y cultura organizacional.

Variable	Dimensión	N	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Estándar
Liderazgo	Transformacional	23	1	4	3.16	0.816
	Transaccional	23	1	4	2.73	0.868
	Resolución de problemas	23	1	4	2.37	1.157
Cultura Organizacional	Comunicación abierta	23	1	4	2.81	4.003
	Confianza	23	1	4	3.00	3.813
	Colaboración y apoyo	23	1	4	2.86	4.238
	Estructura clara	23	1	4	2.95	6.861

En la variable liderazgo, la media más elevada corresponde a la dimensión denominada “transformacional” (3.16) y la más baja a “resolución de problemas” (2.37), lo que señala que los colaboradores comprenden y comparten el sistema de poder, y el líder promueve procesos de negociación individuales y colectivos con su equipo de trabajo, aunque sólo interviene cuando los problemas se complican, lo anterior se ratifica con la dispersión en las respuestas obtenidas en la misma dimensión, Tabla 4.

Tabla 4. Estadística descriptiva relativa a la dimensión resolución de problemas.

Reactivo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
82. El líder formal sólo interviene cuando los problemas se vuelven serios.	1	4	2.65	1.112
83. El líder formal evita tomar decisiones.	1	4	2.09	1.203

En la variable cultura organizacional la media generada en las cuatro dimensiones tampoco es elevada ya que en ningún caso se obtuvieron valores superiores a tres, la más alta corresponde a la dimensión “confianza”, y la menor a “comunicación abierta”, por lo tanto, en las organizaciones participantes la información fluye en los niveles que la integran, y las ideas de los colaboradores son escuchadas, aunque las decisiones estratégicas no se difunden con rapidez entre el personal, Tabla 5.

Tabla 5. Estadística descriptiva relativa a la dimensión confianza.

Reactivo	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
48. Hay un alto nivel de interacción cara a cara entre los trabajadores en el lugar de trabajo.	1	4	3.04	1.065
47. En la empresa existe un ambiente de confianza y apertura.	1	4	3.17	.650
46. En la empresa se fomenta la seguridad en el empleo y la existencia de poca incertidumbre.	1	4	3.13	.626
49. La información fluye con facilidad en todos los niveles de la organización.	1	4	2.74	.864
54. La empresa valora las redes informales de comunicación.	1	4	2.83	.778
50. En la empresa las ideas de los empleados son escuchadas.	1	4	3.09	.793

Fuente: Información estadística obtenida de la encuesta.

Se aplicó la prueba T de Student para pruebas independientes como el género y estado civil para establecer la influencia de factores sociodemográficos y del perfil administrativo en las variables estudiadas, y la ANOVA para determinar las diferencias de mayor importancia entre varianzas para el caso de edad, nivel de estudios, puesto en la empresa, antigüedad de la organización, origen de la misma, antigüedad en el puesto, número de trabajadores y de subordinados.

En ambas variables, liderazgo y cultura organizacional no se encontraron diferencias estadísticas importantes al examinar los

elementos sociodemográficos tanto para pruebas independientes como para las varianzas.

Con los datos obtenidos se construyeron indicadores para identificar el nivel de percepción de las tecnologías de información en la gestión de conocimiento, a los cuales se denominó Índice de Tecnologías de Información (ITI), e Índice de Gestión del Conocimiento (IGC); mediante los siguientes pasos:

- Se obtuvo la suma de los valores asignados en cada pregunta por empresa,
- El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 44 (4 puntos máximo por 11 ítems) para el IL y de 108 (4 puntos máximo por 27 ítems) para el ICO.
- Se dividió el número obtenido en el inciso “a” entre 44 y 108 respectivamente, el resultado se multiplicó por 100, para obtener cada uno de los índices descritos. A mayor IL e ICO significa que el gerente tiene una mejor percepción de las variables, (Tabla 6).

Tabla 6: Índice de Liderazgo (IL) e Índice de Cultura organizacional (ICO).

Empresa	ÍNDICE DE LIDERAZGO			ÍNDICE DE CULTURA ORGANIZACIONAL		
	Puntaje por empresa	Puntaje Máximo	IL (%)	Puntaje por empresa	Puntaje Máximo	ICO (%)
1	22	44	50.00	64	108	59.26
2	20	44	45.45	60	108	55.56
3	31	44	70.45	68	108	62.96
4	41	44	93.18	95	108	87.96
5	41	44	93.18	106	108	98.15
6	38	44	86.36	95	108	87.96
7	31	44	70.45	82	108	75.93
8	40	44	90.91	108	108	100.00
9	36	44	81.82	102	108	94.44
10	31	44	70.45	81	108	75.00
11	42	44	95.45	103	108	95.37
12	22	44	50.00	64	108	59.26
13	28	44	63.64	75	108	69.44
14	26	44	59.09	77	108	71.30
15	26	44	59.09	77	108	71.30
16	30	44	68.18	80	108	74.07
17	32	44	72.73	76	108	70.37
18	27	44	61.36	80	108	74.07
19	24	44	54.55	67	108	62.04
20	24	44	54.55	67	108	62.04
21	11	44	25.00	35	108	32.41
22	31	44	70.45	73	108	67.59
23	31	44	70.45	73	108	67.59

IL= Índice de liderazgo = Puntaje / Puntaje máximo x 100. El resultado obtenido para cada empresa puede interpretarse como la percepción que tienen el gerente respecto a las acciones desarrolladas por el líder con base al estilo ejercido.

ICO= Índice de cultura organizacional = Puntaje / Puntaje máximo x 100. El resultado obtenido para cada empresa puede interpretarse como la percepción que tienen el gerente respecto a la gestión de la cultura como ventaja competitiva. Fuente: Elaboración propia.

El promedio del IL de la población estudiada fue de 67.68 %, el cual señala que la mayoría de los gerentes consideran que el líder no promueve procesos de negociación, el sistema de recompensas para el personal no es adecuado y que el líder evita tomar decisiones. El promedio del ICO fue de 72.78 %, lo que indica que es necesario reforzar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje entre el personal, así como implementar estructuras claras para esquemas de recompensa al personal y fomentar una actitud colaborativa entre los mismos.

Como parte de los procedimientos de análisis se evaluó si existe correlación entre las variables, sin que ésta sea preconcebida inicialmente. Se compararon los resultados de la tabla 6, para estudiar la relación entre la percepción que tienen los gerentes respecto

al liderazgo y la cultura organizacional. Mediante el análisis de regresión lineal se determinó el coeficiente de Pearson (1) y el coeficiente de determinación (2), el cual se obtuvo al elevar al cuadrado el valor previamente obtenido del coeficiente de Pearson. (Lind, Marchal y Wathen, 2012).

En donde: N= Población, X= Valores obtenidos del ICO en cada empresa, Y= Valores obtenidos del IL en cada organización.

$$r = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (1)$$

Sustituyendo:

$$N = 23$$

$$\sum X = 1674.1$$

$$\sum Y = 1556.8$$

$$\sum XY = 119039.5$$

$$r = \frac{23(119039.5) - (1674.1)(1556.8)}{\sqrt{[23(127385.5 - (1674.1)^2)] [23(112087.6 - (1556.8)^2)]}} \quad (2)$$

$$r = 0.9393$$

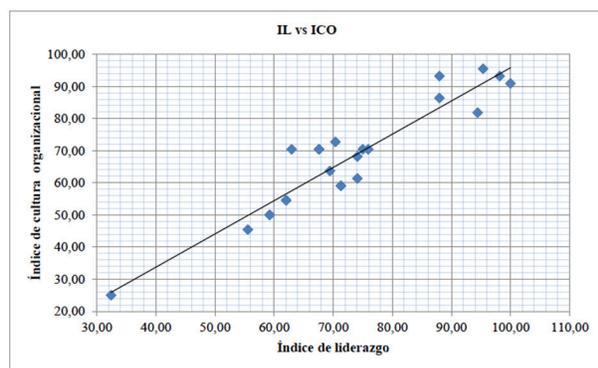
$$r^2 = \frac{b_0\sum Y + b_1\sum XY - n\bar{Y}^2}{\sum Y^2 - n\bar{Y}^2}$$

$$r^2 = (0.9393)^2$$

$$r^2 = 0.8824 = 88.24\%$$

La correlación de los valores obtenidos para cada índice se observa en la Figura 1.

Figura 1: Diagrama de dispersión entre los índices de liderazgo y cultura organizacional.



La agrupación de los resultados indica que los datos obtenidos no son dispersos y la correlación se considera alta al ubicarse en el rango de 0.75 y 1.0 lo que señala que sí hay una relación importante entre las variables estudiadas. Fuente: Elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Con base en los resultados de las investigaciones consideradas en el marco referencial y a los obtenidos en este estudio, es posible señalar que el liderazgo ejercido en las empresas participantes es de tipo transformacional (Haven-Tang y Jones, 2012), donde los

colaboradores comparten el sistema de poder de la organización, con base a un sistema de recompensas basado en desempeño y que es determinante para las relaciones y el desarrollo del trabajo, (Velázquez, 2005).

Sin embargo, el cuerpo gerencial percibe que el líder interviene en la solución de los problemas hasta que estos se agudizan y que en cierta forma evita tomar decisiones, por lo tanto, no es en este momento una ventaja competitiva tal como sugieren (Díaz et. al, 2011) y puede originarse en la formación profesional de los responsables de la toma de decisiones (Barreto y Azaglio 2013).

Al analizar la forma en que se crea y transmite la cultura organizacional, se observa que los administradores participan en la solución de conflictos, ya que se fomenta el intercambio de conocimientos y existe facilidad para comunicarse con el líder (Polanco, 2011), lo cual puede atender al tamaño de la empresa, los niveles de confianza son altos y se cuenta con espíritu de colaboración (Gonzalez et. al., 2006), aunque la estructura de los procesos permite identificar al mando superior y a su vez a los subordinados, no está comprometida con la mejora continua, tal como sugiere Pérez (2003), lo que permitiría generar modelos de gestión e innovación.

El primer objetivo de este trabajo es identificar la percepción de los colaboradores respecto al liderazgo ejercido y la cultura organizacional; es notable que los valores promedio obtenidos a partir de las respuestas de los gerentes en el caso del índice de liderazgo sea 67 %, lo cual es síntoma de que los colaboradores de las empresas reconocen la autoridad el líder, pero se requiere el respeto alcanzado con base a la toma de decisiones y al posicionamiento de cada organización dentro del mercado en el que participa, situación que debe ser particularmente estudiada por los líderes involucrados, (Rodríguez, 2010).

Para el caso del índice de cultura organizacional construido para este estudio los valores promedio ascienden a un 73 %, no muy lejos de los resultados de las acciones de liderazgo; lo que permite inferir que el cuerpo directivo conoce la visión y misión de la empresa, pero no ha desarrollado un sentido de identidad y pertenencia, lo cual puede tener su origen en la falta de acciones dirigidas hacia un mayor compromiso con los valores y planeación a largo plazo de cada unidad de análisis (Tarore, 2016); lo anteriormente expuesto se refuerza con el coeficiente de Pearson (0.9393) y de determinación (88.24 %), donde las variables analizadas se vinculan y asumen valores de relación entre sí.

Esta investigación tiene como limitante el número de empresas participantes y que es de tipo cuantitativo, por lo tanto, futuras líneas de investigación en otras regiones del país, con análisis cualitativo y desarrollo de entrevistas, permitiría explicar los aspectos culturales de este tipo de organizaciones que participan en un sector que económicamente es prioritario para México

REFERENCIAS

- Barreto, A. y Azeglio, A. (2013). La problemática de la gestión del capital humano en las mipymes de alojamiento turístico de la ciudad de Buenos Aires, Argentina. *Estudios y Perspectivas del Turismo*, 1140-1159.
- Contreras, F. y Castro, G. (2013). Liderazgo, Poder y Movilización Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 72-76.
- Díaz, J., Medina, J. y de la Garza M. (2011). El liderazgo en las Empresas para la obtención de Ventaja Competitiva en Pymes Turísticas del Sur de Tamaulipas. *Memorias de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*. Recuperado de www.riico.net.
- Esparza, J. y García, D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*. 24(42), 295-311.
- Fernández, G. y Narváez, M. Asociatividad Empresarial; Estrategia para la Competitividad en las Pymes del Sector Turístico. *Visión Gerencial*, 02, 295-308.
- Gálvez, E. (2011). Cultura intraemprendedora e innovación: Un estudio empírico en las mipyme turísticas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 46, 103-114
- Gobierno del Estado de Campeche (2016). Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021. Recuperado de www.campeche.gob.mx
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República. (2016). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. México. Recuperado de www.presidencia.gob.mx
- Goncalves, J., Goncalves, M., y Narloch C. (2006). La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: el caso de blue tree hotels. En http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papersla_importancia_de_la_cultura_organizacional_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf
- González, C., Zizaldra, I. y Mercado, P. (2015) Sustentabilidad organizacional en pymes familiares restauranteras de la Jonquera en Cataluña, España. *Noésis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 24, 80-97.
- Haven-Tang, C. y Jones, E. (2012). Local leadership for rural tourism development: A case study of Adventa, Monmouthshire, UK. *Tourism Management Perspectives*, 4, 28-35.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Ibañez, R. (2015). Turismo y Desarrollo: Competitividad turística en México. *Revista Turydes*, 18, 1-6
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Información económica. Recuperado de www.inegi.gob.mx
- Kerlinger, F.N. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Kyriakidou, O., Gore, J. (2005). Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs. *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192-206.
- Lind D., Marchal W. y Wathen S. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía*. México: Mc. Graw Hill.
- Mul, J., Mercado, L. y Ojeda, R. (2013). Propuesta de un instrumento para conocer las actividades de gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen. Memorias en extenso del XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, UNAM, México.
- Ortiz, F. y Camargo, I. (2010). Propuesta de Valores para una Cultura Organizacional en el Turismo Sostenible. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8(1), 125-138.
- Ortiz, J., Daza, A. y Labarcés, C. (2014). La cultura Organizacional de los Operadores Turísticos de Santa Marta 2013-2013. *Clío América*. 8(15), 22-35
- Pedraja, L. y Rodríguez, E. (2008). Estilos de liderazgo, gestión del conocimiento y diseño de la estrategia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Revista Inter ciencia*, 33(9), 651-657.
- Pérez, R. (2003). Propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 43, 46-65.
- Polanco, J. (2011). Determinantes de Un Sistema Organizacional en Red para el Desarrollo Rural del Turismo en Antioquia (Colombia). *Cuaderno de Desarrollo Rural*, 8(67), 251-274.
- Quijano R., Arguelles L. Fajardo M. (2016). Autoevaluación de prácticas de liderazgo en mipymes turísticas de Campeche, México. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 2(6), 56-70.
- Ramírez, G. (2013). Liderazgo Organizacional. Un Desafío Permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25), 5-11.
- Rodríguez, M. y Guisado, M. (2003). Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva. *Revista Galega de Economía*, 12, 1-21.
- Semenovich, O. (2014). Small and Medium-size Enterprise Leadership in Sustainable Development, a Case Study of the Tourism Industry in Jamaica. UWSpace. <http://hdl.handle.net/10012/8572>
- Tarore, J. (2016). The Effects of Organizational Culture, Learning Organization, Empowerment, and Organizational Commitment on the Performance of SMEs (A Case Study of SMEs in the Regency of South Minahasa). *IOSR Journal Of Business and Management*, 8(II), 59-64.
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo Tridimensional. *Revista Perspectivas*, 7-28.
- Velázquez, G. (2005). Liderazgo Empático, un modelo de liderazgo para las organizaciones mexicanas. *Revista del Centro de Investigación*, 81-100.
- Zayas, M. (2011). El desempeño, el liderazgo y las competencias en los directivos del sector turístico. *Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local*, 4(11), 1-11.