

## Características que Identifican la Cultura Organizacional del Sector Hotelero de Villa de Leyva, Boyacá.

Characteristics that Identify the Organizational Culture of the Hotel Sector in Villa de Leyva, Boyacá

Caractéristiques qui Identifient la Culture Organisationnelle du Secteur Hôtelier a Villa de Leyva, Boyacá

Características que Identificam a Cultura Organizacional do Setor Hoteleiro em Villa de Leyva, Boyacá

**Norlando Sánchez Rueda<sup>1</sup>**

*Fecha de recepción: 10 de junio de 2019  
Fecha de aprobación: 24 de julio de 2019*

### Resumen

Este trabajo esboza los resultados finales que sirvieron de apoyo al desarrollo global de la investigación marco denominada “Estrategias de gestión para la construcción de una cultura de innovación, en el sector hotelero de Villa de Leyva”, adscrita al grupo de investigación Proyectos Organizacionales para el Desarrollo Empresarial de la Región - PODER.

Para indagar sobre los elementos que identifican la existencia de una cultura de

innovación en el sector hotelero de dicho municipio altamente turístico, se hizo necesario antes caracterizar la cultura organizacional del sector y su incidencia en los procesos de gestión. Justamente ese fue el objetivo que orientó la investigación cuyos resultados se muestran en este documento, y que contó con el soporte teórico, documental y referencial requerido por la pregunta de investigación planteada y un diseño metodológico acorde. Como resultado, se identificaron las características de la cultura organizacional del sector hotelero, se identifican dos tipos de cultura

Para citar este artículo: Sánchez-Rueda, N. (2019). “Características que Identifican la Cultura Organizacional del Sector Hotelero de Villa de Leyva, Boyacá”. In *Vestigium Ire*. Vol. 13-2, pp. 97-121.



<sup>1</sup>Magister en Ingeniería Industrial Uniandes, Especialista en Gerencia de Tecnología EAN, Ingeniero Industrial UIS. Docente de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, sede central Tunja. Correo electrónico: Norlando.sanchez@uptc.edu.co. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1898-8726> Tunja, Boyacá-Colombia.

predominante, se describen las prácticas de gestión existentes relacionadas con la cultura identificada, se presenta la relación entre el liderazgo, la gestión y la transformación cultural y por último, se establecen los impactos que genera la cultura del sector respecto a la gestión administrativa, el desarrollo personal y el crecimiento del sector.

**Palabras Clave:** Cultura organizacional, Liderazgo, Innovación, Gestión, Sector hotelero.

### Abstract

This work outlines the final results that supported the global development of the framework research called "Management strategies for the construction of an innovation culture, in the hotel sector of Villa de Leyva", assigned to the research group Organizational Projects for the Business Development of the Region - PODER.

In order to investigate the elements that identify the existence of an innovation culture in the hotel sector of this highly touristic municipality, it was first necessary to characterize the organizational culture of the sector and its impact on the management processes. This was precisely the objective that guided the research, the results of which are shown in this document, and which had the theoretical, documentary and reference support required by the research question posed and an appropriate methodological design. As a result, the characteristics of the organizational culture of the hotel sector were identified, two types of predominant culture were identified, existing

management practices related to the identified culture were described, the relationship between leadership, management and cultural transformation was presented and, finally, the impacts generated by the culture of the sector with respect to administrative management, personal development and the growth of the sector were established.

**Keywords:** Organizational culture, Leadership, Innovation, Management, Hotel sector.

### Résumé

Ce travail présente les résultats finaux qui ont soutenu le développement global de la recherche-cadre intitulée "Stratégies de gestion pour la construction d'une culture de l'innovation, dans le secteur hôtelier de Villa de Leyva", confiée au groupe de recherche Projets organisationnels pour le développement des entreprises de la région - PODER.

Afin d'étudier les éléments qui permettent d'identifier l'existence d'une culture de l'innovation dans le secteur hôtelier de cette municipalité très touristique, il a d'abord été nécessaire de caractériser la culture organisationnelle du secteur et son impact sur les processus de gestion. C'est précisément l'objectif qui a guidé la recherche, dont les résultats sont présentés dans ce document, et qui disposait du support théorique, documentaire et de référence requis par la question de recherche posée et d'une conception méthodologique appropriée. En conséquence, les caractéristiques de la culture organisationnelle du secteur



hôtelier ont été identifiées, deux types de culture prédominante ont été identifiés, les pratiques de gestion existantes liées à la culture identifiée ont été décrites, la relation entre le leadership, la gestion et la transformation culturelle a été présentée et, enfin, les impacts générés par la culture du secteur en matière de gestion administrative, de développement personnel et de croissance du secteur ont été établis.

**Mots clés:** culture organisationnelle, leadership, innovation, gestion, secteur hôtelier.

## Resumo

Este trabalho apresenta os resultados finais que sustentaram o desenvolvimento global da pesquisa estrutural chamada "Estratégias de gestão para a construção de uma cultura de inovação, no setor hoteleiro de Villa de Leyva", atribuída ao grupo de pesquisa Projetos Organizacionais para o Desenvolvimento Empresarial da Região - PODER.

Para investigar os elementos que identificam a existência de uma cultura de inovação no setor hoteleiro deste município altamente turístico, foi necessário primeiro caracterizar a cultura organizacional do setor e seu impacto nos processos de gestão. Este foi precisamente o objetivo que norteou a pesquisa, cujos resultados são mostrados neste documento, e que teve o suporte teórico, documental e de referência exigido pela questão de pesquisa colocada e um desenho metodológico adequado. Como resultado, foram identificadas as características da cultura organizacional do

setor hoteleiro, foram identificados dois tipos de cultura predominante, foram descritas as práticas de gestão existentes relacionadas à cultura identificada, foi apresentada a relação entre liderança, gestão e transformação cultural e, finalmente, foram estabelecidos os impactos gerados pela cultura do setor com relação à gestão administrativa, ao desenvolvimento pessoal e ao crescimento do setor.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Liderança, Inovação, Gestão, Setor Hoteleiro.

## Introducción

Como lo reconoce (Arbaitza, 2014), el entorno organizacional actual está en constante cambio y esto exige a las organizaciones diseñar estrategias que le permitan lograr una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones, para mantenerse y crecer en el mercado. Concepciones contemporáneas han demostrado que el talento humano es el activo más importante, ya que es generador y portador de conocimiento, el cual es usado por las organizaciones como instrumento para afrontar procesos de transformación, junto con los recursos físicos y tecnológicos.

La cultura organizacional está integrada por una serie de características que identifican a los miembros de una organización. Dichas características son significados compartidos que se construyen a partir de la interacción social, tales como valores, creencias, mitos, ritos, hábitos e ideologías. La construcción de

estos significados puede estar o no influenciados por el liderazgo, la estructura y la dirección de la entidad, lo cual depende del interés de la gestión por conocer e involucrar a la cultura como instrumento facilitador para el cumplimiento de los objetivos.

En relación con lo anterior, surgió entonces el estudio marco realizado y denominado “Estrategias de gestión para la construcción de una cultura de innovación, en el sector hotelero de Villa de Leyva”, adscrito al Grupo de Investigación Proyectos Organizacionales para el Desarrollo Empresarial de la Región - PODER, de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sede Central Tunja, el cual, luego de su desarrollo permitió configurar y ofrecer un conjunto de estrategias de gestión para la construcción de una cultura de innovación en el sector hotelero de Villa de Leyva.

Dicho proyecto exigió en forma preliminar identificar la cultura organizacional predominante en el sector, con el fin de conocer si existe algún tipo de relación entre ella y los procesos de creatividad e innovación. Para esto último, se realizó una investigación preliminar (Estudio de Caracterización de la Cultura Organizacional en los Establecimientos Hoteleros de Villa de Leyva), cuyos resultados son los que se presentan en este artículo, ya contenidos en el informe de investigación presentado ante la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sede Central Tunja, por las estudiantes del semillero de investigación del Grupo de Investigación PODER, en

calidad de auxiliares de investigación, (Rodríguez L., Vergara A., & Alarcón U., 2018), en coautoría con el autor de este artículo, y en calidad de director responsable de la investigación macro avalada por la misma universidad.

Esta investigación preliminar permitió identificar las características de la cultura organizacional predominante en el sector hotelero de Villa de Leyva, las formas de trabajo y los patrones de comportamiento laboral, los rasgos culturales compartidos, las actitudes y las percepciones del compromiso laboral e institucional, y las concepciones frente al mejoramiento y la innovación que se comparten.

El desarrollo de la investigación se apoyó en los aportes de la escuela de las relaciones humanas (Mayo, 1972); la diversidad de formas de organización social al interior de las organizaciones, derivadas de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura (Smircich, 1983); las relaciones entre cultura organizacional y éxito empresarial explicada por autores como (Deal, 1982) y (Peters, 1984); las organizaciones como sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados (Smircich, 1983); los aportes de la cultura organizacional al desarrollo de la gestión administrativa, basados en (Méndez, 2006), (Chiavenato, 2007), (Schein, 1988), (Cameron y Quinn, 2006); cultura y prácticas de gestión y direccionamiento con (Calderón, 2004), (Gregorio & Álvarez, 2006), (Münch, 2006) y (Mendoza, 2011); los conceptos de transformación cultural esbozados por



(Rodríguez, 2006) y (Schein, 1988); y los conceptos expresados por (Munduate, 1997), que llegan a concluir que las organizaciones y los individuos como entidades, se construyen y transforman mutuamente.

La investigación adelantada, a partir de lo antes expuesto y dado que en la región no existe un estudio de esta naturaleza para el sector hotelero, permitió crear un nuevo cuerpo de conocimiento en un área de negocios específico y en una jurisdicción territorial determinada, que podrá ser consultado por las organizaciones del sector como insumo para el mejoramiento de sus prácticas de gestión. También aportó conocimiento a la investigación principal ya mencionada, dado que para estructurar culturas innovadoras es necesario antes identificar las acciones de dirección que promueven las culturas organizacionales.

### Planteamiento del problema

La gestión de organizaciones reconoce hoy que la cultura organizacional es un factor que influye considerablemente en la generación de ventajas competitivas, a partir de transformaciones en las configuraciones estructurales de gestión y procesos de las organizaciones. De una parte, se considera en sí misma la cultura como una ventaja, si se construye en alineación con la estrategia organizacional, y de otra parte, una adecuada gestión de los componentes de la cultura contribuye al desarrollo de novedosas ventajas competitivas basadas en la mejora continua de los procesos, y de esa manera se facilita el crecimiento organizacional.

Considerando que el proyecto macro, antes mencionado, tomó como referente teórico básico la propuesta de (Naranjo & Calderón, 2015), quienes establecen que inicialmente se debe identificar y diagnosticar la cultura organizacional actual, porque es un factor importante para estimular o inhibir la innovación, para luego, establecer estrategias que fomenten la existencia de una cultura deseada, y finalmente diseñar acciones administrativas que permitan cerrar las brechas existentes entre la cultura actual y la deseada, la investigación preliminar, cuyos resultados se muestran en este documento, pretenden hacer énfasis en la primera fase de la propuesta de Naranjo y Calderón, puesto que es la base que configura y caracteriza el proceso de gestión de las organizaciones empeñadas en apalancar el crecimiento sobre la base de la existencia de culturas organizacionales alineadas con los lineamientos estratégicos de la entidad.

Se definió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características que identifican la cultura organizacional existente en las organizaciones hoteleras del municipio de Villa de Leyva, Boyacá, que de acuerdo con la norma técnica sectorial colombiana NTSH 006 (MinComercio, Icontec, & Cotelco., 2009), que se pueden clasificar como pertenecientes a las categorías 3 y 4 estrellas, y su incidencia en la gestión empresarial?

### Contexto de la investigación

La importancia del sector turístico y hotelero en Colombia radica, según el



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en que genera más de 320.000 empleos directos e indirectos (Noguera, 2017) y contribuyó en el 2017 con el 2,13 % del PIB nacional (MinCIT; PIB, CITUR., 2018). Y de acuerdo con cifras del Banco de la República de 2017, el turismo se situó como el segundo generador de divisas, superando productos tradicionales como café, flores y banano. Durante el primer trimestre de 2017, las divisas generadas por turismo fueron de 1.447 millones de USD, lo que significó un incremento de 2,1 % respecto al mismo periodo del año anterior (ProColombia., 2017)

Así también, según ha expresado Gustavo Adolfo Toro, presidente ejecutivo de Cotelco, la industria turística de Colombia ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, gracias al trabajo colaborativo entre el sector público y privado. Sin duda, las condiciones de seguridad que vive hoy el país, sumado al desarrollo de la infraestructura y al manejo económico, han puesto a Colombia en la mira del turismo internacional, hecho que se ve reflejado en el aumento de llegada de extranjeros residentes, cifra que, para el periodo, enero a octubre de 2018, fue de 2.671.329 de personas (CPTC, 2017).

Para el caso particular de la investigación, el municipio de Villa de Leyva en Boyacá, catalogado como monumento nacional por la riqueza histórica y arqueológica que posee, es considerado un importante destino turístico de interés nacional e internacional, debido a las muchas atracciones, eventos y centros de interés turístico con los que cuenta (El Tiempo, 1999). Concentra, según información 2018 de la Cámara de Comercio de Tunja,

agencia de Villa de Leyva, 96 establecimientos hoteleros de todo tipo, tamaño y categoría.

Este municipio se ha convertido en el epicentro del desarrollo de la provincia del Alto Ricaurte de Boyacá, que congrega en un radio de 25 kilómetros a 9 localidades de interés para los visitantes, de allí que sus principales actividades se deriven del sector turístico (Estupiñan, 2014), lo cual ha favorecido el desarrollo del sector hotelero y le brinda un gran potencial de crecimiento.

En Boyacá, “Villa de Leyva es el único municipio que cuenta con certificación como destino turístico sostenible” (Forero, 2016).

El centro histórico del municipio de Villa de Leyva fue certificado como destino turístico sostenible del país, por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, convirtiéndose en el octavo destino nacional en recibir esta certificación del ICONTEC, bajo la Norma Técnica Sectorial de Turismo Sostenible NTS TS 001-1 (Gobernación de Boyacá, 2017).

## Marco teórico

### a. Cultura Organizacional.

Se partió por reconocer que, (Méndez, 2006, p. 91) propone que:

La cultura organizacional es la conciencia colectiva que se



expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, que los identifica y diferencia de otras instituciones. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización, así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos (p. 21).

Pero además y de acuerdo con (Naranjo Valencia & Calderón Hernández, 2015):

El líder ha sido considerado un constructor por excelencia de la cultura organizacional, en la medida en que se vuelve un referente para el comportamiento de sus integrantes, pero también porque ayuda a construir visión compartida y por ende compromiso, y coadyuva en el desarrollo de rasgos culturales como la autonomía, la libertad, el reconocimiento de la diversidad y el autocontrol.

En el mismo orden de ideas y desde una perspectiva socio constructivista, no puede soslayarse el hecho de que, según García (2006) las organizaciones deben entenderse como realidades construidas socialmente, en las que los integrantes son moldeados por un contexto cultural organizacional, y a su vez, ésta es creada y recreada por los procesos de interacción

que establecen los individuos. Es decir, según la autora “las organizaciones en vez de poseer una cultura, son cultura”.

De otra parte, es importante considerar a Smircich (1983), quien recalca que “Las organizaciones deben ser entendidas y analizadas, no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (p. 347).

Según la antropología cognitiva Goodenough (como se citó en Smircich, 1983) “Las organizaciones son sistemas de creencias o marcos de referencias que los miembros de la organización comparten en grados variados” (p. 368). Lo anterior está asociado con la cultura organizacional vista desde una perspectiva simbólica, pues de acuerdo con Geertz (1987), el hombre está suspendido en redes de significados que él mismo ha tejido, refiriéndose a la cultura como esa red de significados.

Pero cabe considerar, además, de acuerdo con Hatch (1997), que la cultura debe interpretarse como una variable independiente y externa, que influye en las organizaciones, dada por los individuos que conforman el colectivo empresarial, y que antes han sido influenciados por múltiples instituciones culturales como la familia, la religión, la comunidad social a que pertenecen, el sistema educativo, entre muchos aspectos, y que de manera externa llegan a nutrir la realidad organizacional.

Por su parte, Chiavenato (2007), propone que la cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que

orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día, y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.

Asimismo, este autor hace una analogía entre la cultura organizacional y un iceberg, y describe dos aspectos relevantes: en la punta del iceberg están los aspectos formales y visibles donde se encuentra la infraestructura, las instalaciones, la tecnología entre otros aspectos. La parte sumergida del iceberg representa los aspectos informales o no visibles, difíciles de percibir, compuestos por factores psicológicos y emocionales.

Los aspectos de la punta del iceberg tienen características que permiten ser modificadas con facilidad, en cambio los aspectos sumergidos son más difíciles de cambiar ya que demandan de tiempo y

reaprendizaje (Armenteros, Guerrero, Noyola del Rio, & Molina, 2012).

Siguiendo con lo anterior, la propuesta conceptual de Schein (1988) hace referencia a:

La existencia de diferentes elementos culturales, como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día” (p.30)

Resultó importante para la investigación desarrollada, hacer una comparación entre los conceptos expresados por Méndez (2006), Chiavenato (2007) y Schein (1988), alrededor de la analogía del iceberg. Es lo que se muestra en la Tabla No. 1.

Tabla 1 Componentes esenciales en la Cultura Organizacional analogía del Iceberg

CHIAVENATO	MÉNDEZ	SCHEIN
	<b>- En la Punta del Iceberg -</b>	
<b>Estructura organizacional:</b>	<b>Estructura de la organización:</b>	<b>Artefactos y Creaciones:</b>
-Objetivos y estrategias.	- Tamaño.	-Tecnología.
-Tecnología y prácticas organizacionales.	- División del trabajo.	-Arte.
-Descripción de Puestos,	- Autoridad.	-Esquemas de conductas visibles y audibles.
	- Coordinación.	





política y directriz de personal.  
 - Métodos y procedimientos de trabajo.  
 -Medidas de productividad.  
 - Medidas financieras.

**- En la Parte Sumergida del Iceberg -**

**Valores:**

- Aspectos informales y ocultos.  
 - Patrones de influencia y de poder.  
 - Percepciones y actitudes de las personas.  
 - Sentimientos y normas grupales.  
 -Valores y expectativas.  
 -Patrones de interacciones formales.  
 - Relaciones afectivas.

**Concepto del líder sobre el hombre:**

Relación entre el hombre y:  
 - El Salario y la Productividad.  
 - La Capacitación y la Eficiencia.  
 - La Iniciativa y la Creatividad.  
 - Su sociabilidad y las condiciones laborales.  
 - La organización.

**Sistema cultural:**

-Mitos, Ideología, Valores, Ritos.  
 -Creencias, Hábitos.  
 - Normas, Historia y Arraigos.

**Valores:**

-Confrontables en el entorno físico.  
 -Confrontables sólo por consenso social.

**Presunciones básicas:**

**Relaciones con la Organización:**

-Objetivos.  
 -Motivación, Liderazgo y Control.  
 -Toma de decisiones  
 -Relaciones interpersonales y de cooperación.

-Relación con el entorno.  
 -Naturaleza de la realidad, el tiempo y el espacio.  
 - Naturaleza del género humano.  
 -Naturaleza de las relaciones humanas.

## b. Tipos de Cultura Organizacional.

Todas las organizaciones poseen una única cultura organizacional, porque todas las características de la misma se muestran de diferentes formas para cada una, pero de igual manera se encuentra que existen similitudes entre unas y otras. Con estas similitudes se logran identificar unas culturas organizacionales genéricas, las cuales agrupan una serie de características específicas que permiten tipificar a varias organizaciones dentro de una cultura por sus semejanzas, Cameron y Quinn (2006) han definido cuatro tipos de cultura organizacional:

**1. Cultura de la Jerarquía o Burocrática:** está definida principalmente por la teoría de la burocracia de Weber, y se caracteriza por la formalización y estructuración para el trabajo. En estas culturas se identifican líderes con altas capacidades para la coordinación y organización, por esto toma gran relevancia las normas y políticas, las cuales rigen el funcionamiento y permiten a la organización mantener la unidad en pro de mantener la estabilidad y eficiencia. En esta cultura los trabajadores permanecen largo tiempo en sus puestos de trabajo, tienen expectativas de seguridad, ascenso y remuneración; valoran los rangos y la estabilidad. La autoridad y el poder surgen de forma vertical desde los directivos hasta los subordinados.

**2. Cultura del Mercado:** se denomina también cultura del logro, porque hace especial énfasis en los resultados, medidos en productividad y cuota de mercado, tiene una orientación hacia el entorno externo,

por tanto, busca generar ventajas competitivas. Los valores más sobresalientes son la competitividad y la productividad, de allí que los líderes de este tipo de cultura sean difíciles y exigentes.

**3. Cultura de Clan:** se identifica por la familiaridad, debido a la prevalencia del trabajo en equipo, la participación y el compromiso. Busca la formación de cohesión, donde se priorice el compañerismo, la preocupación por el otro y la ayuda. El líder es visto como mentor, busca mantener la unidad a través de la lealtad, la tradición, la pertinencia y la equidad.

**4. Cultura adhocrática:** se caracteriza por dar importancia a la innovación (creatividad), el dinamismo y la adaptabilidad, surge como resultado al cambio vertiginoso del entorno. Hace énfasis en la individualidad, la toma de riesgos y la anticipación. El líder es visionario, innovador y asume riesgos; valora en los empleados el potencial para generar ideas y la iniciativa; proporciona flexibilidad en el trabajo. Su éxito se basa en la diferenciación y el crecimiento.

Esta tipología está definida en el Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework), de Cameron y Quinn (2006), el cual permite identificar el tipo de cultura predominante, las características predominantes en flexibilidad y discreción o en estabilidad y control ante los cambios, y el tipo de orientación de la organización, ya sea interna e integración o externa, y diferenciación, véase Figura No. 1.



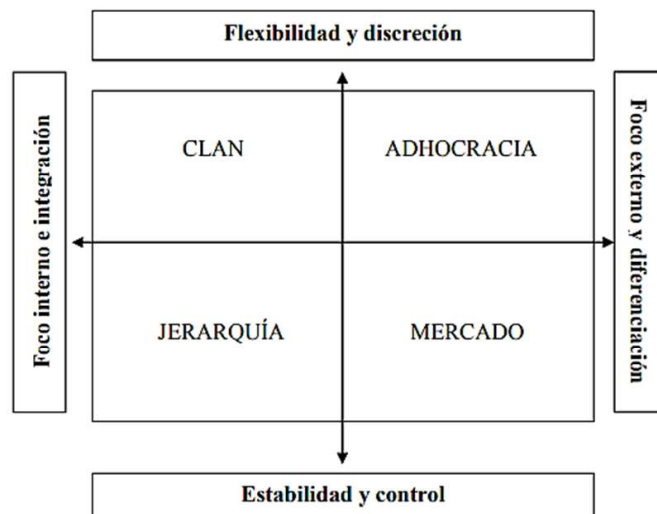


Figura 1. La figura ilustra el Modelo Competing Values Framework. Fuente: Cameron y Quinn (2006), p. 35

Ahora, en cuanto a la orientación y las características, Sepúlveda (2004) expone en su artículo, que:

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario, y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno, y si lo hace su efecto es mínimo. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado

y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno, y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento” (p. 12).

Además, Cameron y Quinn (2006) proponen un instrumento de investigación para interpretar el modelo e identificar el tipo de cultura

predominante, denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual se utilizó en la investigación desarrollada.

### **c. Importancia de la Cultura Organizacional**

Varios estudios demuestran que la cultura organizacional es un factor importante para el mejoramiento de las empresas y el cumplimiento de sus objetivos. Uno de ellos, como menciona Soria, (como se citó en Cújar, Ramos y Hernández, 2013), dice que:

La cultura organizacional reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la realización de las actividades de la empresa, creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega al trabajo, lo que mejora su eficiencia y productividad (p. 251).

La cultura organizacional como factor para lograr el desempeño, debe estar alineada con la estrategia organizacional, como lo menciona Vesga (2013):

El estudio de la cultura no solo se orienta a su comprensión teórica o conceptual, sino que sirve como mecanismo o técnica para la intervención del sistema organizacional en alineación con su estrategia. De esta manera, es posible entender que se puede

dar una “gestión de la cultura” como estrategia gerencial para el logro de los objetivos organizacionales. Así, los componentes de la cultura (aspectos físicos de la organización, patrones de comunicación e interacción social, rituales, etc.) pueden ser intencionalmente “administrados” contingentemente con los planes estratégicos de la organización” (p. 95).

En el mismo sentido Toca y Carrillo (2009) mencionan que “la cultura es una determinante del desempeño de las personas en el trabajo, ya que impacta no solo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad” (p. 130).

De allí que, de acuerdo con Goncalves, Goncalves de Haro, y Sass de Haro (2006) “la gestión adecuada de la cultura organizacional es fundamental para que se cree la ventaja competitiva, y es la base para la gestión estratégica de una empresa” (p. 6). Y en la página 8 de este mismo documento los autores indican “la cultura es de gran importancia para la gestión de empresas turísticas y creemos que puede ser una ventaja competitiva, siempre que sea bien gestionada. Para la gestión adecuada muchos aspectos deben ser considerados, pero los más importantes son: el liderazgo, la socialización, la comunicación y el dinamismo”. De otra parte, de acuerdo con Portafolio (2012), es importante que



en un mundo globalizado y lleno de opciones se construyan estrategias gerenciales y administrativas basadas en la cultura organizacional, teniendo en cuenta que los empleados son el factor más importante para generar cambio.

#### **d. Prácticas de gestión y direccionamiento.**

Según Gregorio y Álvares (2006), quienes citan a Ulrich y Lake definen las prácticas de gestión como “procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas” (p. 31). En este sentido e interpretando a Calderón (2004), para que las prácticas de gestión sean eficaces y generen los resultados esperados deben ser alimentados por los individuos, y es a partir de ellos que se institucionaliza y se construyen las capacidades organizacionales. De ahí, que para influenciar las prácticas hay que actuar sobre las personas, potenciando los valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas influyentes en el éxito de la gestión y de sus prácticas”.

En cuanto a las prácticas de direccionamiento Münch (2006) indica que: “La dirección organizacional está compuesta por: la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo” (p. 11). Importante punto de

vista, pero estos cuatro elementos se desarrollan con mayor intensidad, sobre la base de una adecuada cultura organizacional receptora. Otro referente considerado fue el estudio realizado por Rojas, Obando y Montoya (2016), dado que resultó interesante la pregunta de investigación planteada por los autores y su aporte a esta investigación: ¿Qué elementos se requieren para examinar la relación entre innovación y desempeño organizacional...?

#### **Estructura del diseño metodológico**

Para adelantar la investigación preliminar se diseñó una estrategia investigativa basada en un diseño metodológico apoyado en una investigación de naturaleza exploratoria descriptiva y un método inductivo, que resultó suficiente para conocer las características de la cultura organizacional y generalizar rasgos de la cultura predominante. El enfoque utilizado fue de naturaleza cualitativa y cuantitativa. Así también, se definieron las variables de investigación a partir del análisis de la teoría revisada, se realizó el diseño de los instrumentos (entrevistas y encuestas), se validaron, aplicaron y se sistematizaron los datos recolectados, para su posterior análisis e interpretación.

Se construyó una ruta metodológica investigativa conformada por seis etapas secuenciales, tal como se muestra en la Figura No. 2.



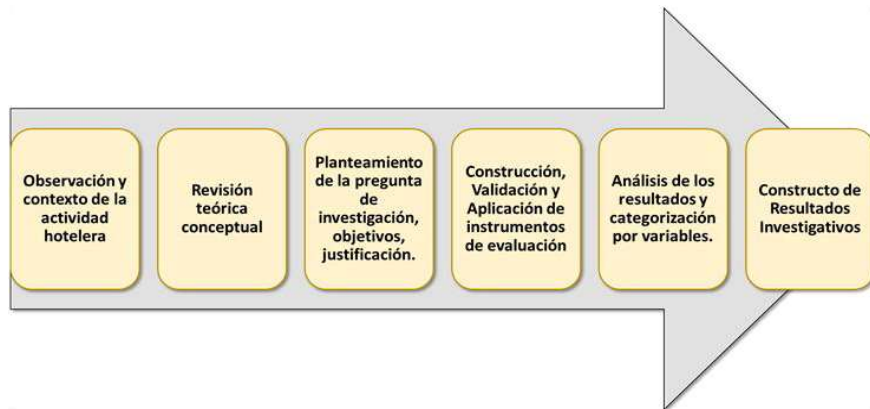


Figura 2. Ruta Metodológica Investigativa. Fuente: Elaboración Propia - 2018

### a. Variables de interés investigativo

Para la definición de las variables se tomó como referencia las propuestas de Méndez (2006), Chiavenato (2007) y Schein (1988); los cuales comparten conceptos relacionados con los componentes de la cultura organizacional. Dichas variables están clasificadas dentro de cuatro categorías que son:

- Categoría 1: Estructura, estrategia y procesos de gestión administrativa: estructura, estrategia y procesos de gestión.
- Categoría 2: Elementos asociados a la existencia de una cultura organizacional: acciones y preconcepciones, mitos y creencias, ideología, valores, ritos y hábitos, normas, relaciones interpersonales, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones y cooperación.
- Categoría 3: Gestión administrativa para la promoción de una cultura de innovación: acciones y preconcepciones e iniciativa.
- Categoría 4: Capacidad de gestión de la innovación existente: niveles de educación, experiencia en el sector hotelero, forma de contratación, educación para la innovación y grado de satisfacción laboral.

### b. Análisis de datos.

Se partió del reconocimiento de que los enfoques cualitativos y cuantitativos no deben ser excluyentes y deben tender a ser complementarios, puesto que esta condición robustece y da mayor validez a las investigaciones sociales, pues, además, como afirma Páramo (2013) “todos los datos cuantitativos se basan en juicios cualitativos y cualquier dato cualitativo puede describirse y manipularse matemáticamente” (p. 24).

La base poblacional de estudio estuvo conformada por 43 establecimientos hoteleros de la categoría 3 y 4 de acuerdo con la norma ya indicada (NTSH 006); información suministrada por la Cámara de Comercio de Tunja (Oficina de Villa de Leyva), la Alcaldía Municipal de Villa de Leyva y la Secretaría de Cultura y Turismo de Boyacá, a junio de 2018.

Ante la circunstancia de que no todos los hoteles estaban en disposición de colaborar con la investigación se decidió utilizar un muestreo cualitativo, no probabilístico y por conveniencia, que permitió trabajar con una muestra de 35 establecimientos hoteleros.



De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Casal y Mateu (2003, p. 5), este tipo de muestreo pretende seleccionar unidades de análisis que cumplen los requisitos de la población objeto de estudio, son accesibles para el investigador porque están relativamente disponibles, pero no tiene un criterio estadístico.

## Resultados

Tomados del informe de investigación, Rodríguez, Vergara y Alarcón (2018), en coautoría con el director de la investigación macro y autor de este artículo.

### a. Formas de trabajo

Se evidenció que la forma de organización de los hoteles se caracteriza por tener una estructura jerárquica donde predomina la autoridad, basada en funciones en los puestos de trabajo. De allí que el proceso de toma de decisiones esté centralizado en la dirección (directivos, administrador, gerente o dueños). Predomina la comunicación de forma descendente y solo en algunos casos el nivel operativo participa con el aporte de ideas y opiniones.

El patrón de comportamiento laboral predominante en las organizaciones, es la creación de lazos de pertenencia y compromiso laboral producto de la intención de los administradores por generar procesos de integración a través de la confianza y buena relación con sus empleados, tal como lo explica Furham (2001). La mayoría de las organizaciones realiza con frecuencia reuniones de integración con sus empleados para promover estos lazos.

La dirección de estas organizaciones estimula a los empleados para hacer del trabajo en equipo, una práctica común (política) en la ejecución de sus tareas, en busca de eficiencia. Para lograrlo, las organizaciones promueven la ayuda mutua y la creación de vínculos de familiaridad y confianza; de la misma manera, utilizan estrategias de formación como charlas y eventuales capacitaciones.

La relación entre directivos y empleados se basa en la comunicación informal, constante, caracterizada por el respeto, el compañerismo y la familiaridad. En cuanto a la relación entre compañeros de trabajo se evidencia que no existe una tendencia marcada por compartir información, aunque existe ayuda, solidaridad y colaboración entre todos, también se observan trazas de desinterés, desconfianza y envidia que, en muchos casos, individualizan los desempeños.

El trabajo en las organizaciones es supervisado mediante revisiones realizadas por los administradores, quienes verifican el cumplimiento de las tareas. En el caso de incumplimiento de funciones o errores, gran parte de las organizaciones toman medidas drásticas como el llamado de atención fuerte y el despido.

La participación de los empleados en la gestión hotelera, es mínima; solo se da en algunos casos por medio de la recepción de ideas de mejora, y con el fin de incentivar y motivar el sentido de pertenencia.

En las organizaciones del sector hotelero, existe baja rotación de personal administrativo porque la mayoría son

contratados a término fijo; por el contrario, para el personal operativo la rotación es alta, por su dependencia con la demanda de los servicios; de allí que la contratación predominante sea la temporalidad.

### **b. Rasgos culturales**

Los rasgos culturales identificados en el sector fueron:

- Mito 1: La calidad del servicio es lo esencial en la actividad económica.
- Mito 2: Lo esencial en el trabajo de las personas es la actitud (obediencia, deseos de aprender y mejorar); esto bajo un ambiente de confianza y respeto.
- Ideología 1: Lo mejor que hacen las organizaciones es el servicio al cliente, con servicios hoteleros de calidad.
- Ideología 2: Para los empleados, las organizaciones esperan de ellos que cumplan sus funciones de la mejor manera y en forma rápida.
- Ideología 3: Un líder es una persona que orienta y ayuda a los demás en el trabajo, para el cumplimiento de los objetivos. Un jefe es el que da órdenes y manda.
- Valor: Los valores predominantes en las organizaciones hoteleras son el respeto, la responsabilidad, la confianza, el aprendizaje, la honestidad, la calidad, la solidaridad y el compañerismo.
- Rito: No existen ritos y hábitos específicos que caractericen a las organizaciones hoteleras. Las actividades que acostumbra desarrollar las organizaciones diariamente, relacionadas con la administración de sus empleados, son las reuniones informales y el diálogo personal.
- Normas: En las organizaciones no existen reglas concretas o normas que regulen el trabajo en equipo. Esto se presenta de

forma espontánea por las relaciones interpersonales entre empleados y la sugerencia directiva.

- Objetivos (clima): Se identificó que en las organizaciones no hay una tendencia marcada por dar a conocer los objetivos organizacionales a los trabajadores, y asumen que es asunto estrictamente de incumbencia directiva.
- Relaciones interpersonales: En las organizaciones se fomentan las relaciones interpersonales mediante reuniones esporádicas y la socialización de ideas y metas, bajo un ambiente de respeto, apoyo mutuo y familiaridad.
- Motivación: En las organizaciones existen algunos estímulos económicos que favorecen la motivación. Al igual, es frecuente utilizar las bonificaciones en dinero y el reconocimiento público del desempeño, como motivadores sociales.
- Liderazgo: en las organizaciones se identifica un liderazgo participativo, el cual brinda autonomía a los empleados en las funciones propias del trabajo, aunque no es realmente un empoderamiento para innovar.
- Satisfacción laboral: La satisfacción laboral en las organizaciones hoteleras es alta, existe compromiso y gusto por el trabajo que realizan, lo que se ve reflejado en la eficiencia y el acatamiento a la escala de valores de la entidad.
- Toma de decisiones: La toma de decisiones estratégicas en las organizaciones hoteleras se concentra únicamente a nivel directivo; aunque en muy pocos casos, empleados de experiencia y confianza aportan soluciones e ideas en la gestión administrativa.





### c. Actitudes y percepciones frente al compromiso laboral e institucional

Como parte del compromiso laboral las organizaciones promueven el sentido de pertenencia mediante cursos cortos, charlas motivacionales, la creación de confianza y la ayuda mutua.

Las organizaciones manifiestan promover una cultura organizacional, definida desde el trabajo en equipo. Sin embargo, no existe claridad conceptual ni conocimiento de la importancia de lo que debe ser realmente la cultura organizacional.

En estas organizaciones se evidenció un adecuado nivel de compromiso de los empleados hacia la organización, pues se recibe un buen trato de los jefes, el cual se recompensa con la realización del trabajo de la mejor forma posible, lo que además garantiza mantener el vínculo laboral.

Los empleados perciben que cuentan en las organizaciones por su trabajo principalmente y en menor grado por sus ideas; por un lado, consideran que son contratados solo para la realización de funciones correspondientes al puesto de trabajo (eficiencia); y, por otro lado, consideran que las nuevas ideas los hacen

importantes a los ojos de los directivos (creatividad).

### d. Concepciones frente al mejoramiento y la innovación que se comparten.

En las organizaciones no existe una estrategia claramente definida relacionada con la mejora y la innovación, pero en las actividades y procesos que realizan diariamente tienen en cuenta aspectos que de forma intrínseca generan pequeños cambios y mejoras. Las organizaciones hoteleras consideran que todos los actores de la organización deben generar ideas de mejora a la actividad desarrollada.

A las organizaciones les interesa que sus empleados aporten ideas para mejorar, ya que estos tienen la experiencia suficiente en el sector hotelero y además el contacto directo con los clientes, lo cual les permite obtener información importante de los servicios y conocen de primera mano los hábitos y motivos de la demanda

### e. Tipo de cultura

Luego de aplicar el modelo OCAI se obtuvieron los resultados que se muestran en las Tablas No. 2 y 3 y en las Figuras Nos. 3 y 4.

Tabla 2 Resultado promedio por tipo de Cultura

TIPO DE CULTURA	PUNTAJE
A: Cultura de clan	36
B: Cultura adhocracia	12
C: Cultura de mercado	17
D: Cultura jerarquizada	35

Fuente: Tomado de (Rodríguez L., Vergara A., & Alarcón U., 2018).



Tabla 3 *Puntaje promedio por dimensiones*

DIMENSIONES DE LA CULTURA	TIPO DE CULTURA			
	A: CULTURA DE CLAN	B: CULTURA ADHOCRACIA	C: CULTURA DE MERCADO	D: CULTURA JERARQUIZADA
Características dominantes	34	17	16	33
Liderazgo Organizacional	61	8	20	10
Administración del recurso humano	46	12	20	22
Unión de la Organización	30	16	25	28
Énfasis estratégicos	29	15	8	49
Criterios de éxito	15	1	16	67

Fuente: Tomado de (Rodríguez L., Vergara A., & Alarcón U., 2018).

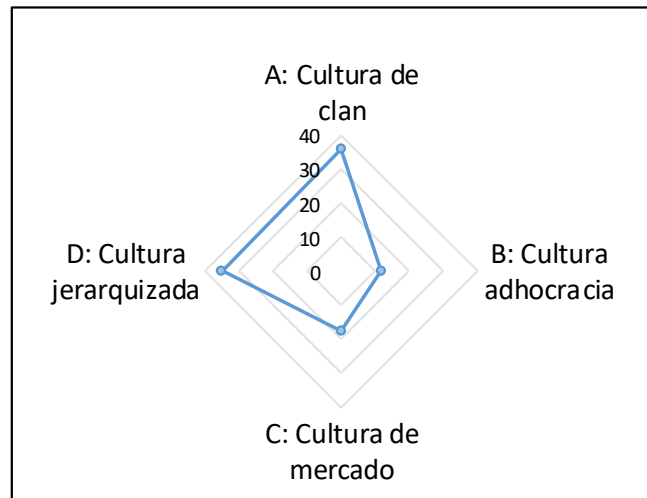


Figura 3. Resultado promedio por tipo de cultura. Fuente: Tomado de (Rodríguez L., Vergara A., & Alarcón U., 2018).



Figura 4. Puntaje promedio por dimensiones. Fuente: Tomado de (Rodríguez L., Vergara A., & Alarcón U., 2018).

Se identificaron dos tipos de culturas predominantes en el sector hotelero de Villa de Leyva: la principal es la del tipo Clan seguida de la del tipo Jerárquica. A continuación, se presenta una relación entre las dos culturas y sus dimensiones, encontrando que en algunas dimensiones predominan características de una u otra, en forma simultánea. Del mismo modo, y teniendo en cuenta el modelo Competing Values Framework existe una orientación interna y de integración.

**Cultura clan:** se observó una integración de familiaridad entre los miembros de las organizaciones, porque, según las características identificadas, existen lazos de pertenencia, ligados a la buena relación entre todos los integrantes de la organización. El liderazgo refleja una preocupación de la dirección por guiar y apoyar a los empleados mediante la utilización eventual de instrumentos de

formación del recurso humano. En estas organizaciones el trabajo en equipo es una política implícita en su funcionamiento, puesto que existe ayuda mutua, solidaridad y colaboración entre todos.

Para las organizaciones, un área estratégica y de éxito es el desarrollo humano y su participación en la generación de ideas, ya sea desde el conocimiento o la experiencia; para esto se fomenta el compromiso mediante el reconocimiento del desempeño en sus labores. En consecuencia, la cultura del sector se caracteriza por tener algún tipo de flexibilidad, rotación e intercambio de roles en algunas actividades de un mismo proceso.

**Cultura jerárquica:** En las organizaciones existe una estructura formal, la cual establece funciones y procedimientos, que rigen las labores de los empleados, en manuales de funciones y procedimientos. Igualmente, la toma de decisiones está



centralizada en el nivel directivo y los cursos de acción son comunicados de forma descendente. El liderazgo es usado en algunas ocasiones en busca de la mejora y la eficiencia, pero no es un liderazgo transformador sino orientador.

En las organizaciones las reglas, funciones y tareas, hacen que los miembros estén unidos alrededor de sus procesos, con el único objeto de prestar un buen servicio. En este mismo sentido las organizaciones definen sus estrategias de éxito, en el control constante de las tareas y la implementación de rápidas medidas correctivas. De acuerdo con lo anterior, la estabilidad y control caracterizan a estas organizaciones, en un ambiente cerrado donde cada persona acepta y cumple las reglas, como una forma de demostrar el compromiso hacia la organización.

#### **f. Prácticas de gestión y direccionamiento.**

Las prácticas de gestión y direccionamiento identificadas con relación al tipo de cultura clan y adhocracia son las siguientes:

- *Desarrollar el talento humano de la organización:* las organizaciones del sector hotelero se caracterizan por desarrollar procesos de formación en servicio al cliente, servicios hoteleros y gestión hotelera; esto a través de espacios de capacitación y charlas dirigidas que permiten gestionar el conocimiento de los colaboradores, para que de esta forma aporten al mejoramiento de los procesos y a su vez contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- *Evaluar el desempeño:* las organizaciones

miden el desempeño de los empleados, aunque no siempre de forma equitativa, justa y objetiva, a través de revisiones periódicas no estandarizadas, el seguimiento al cumplimiento de las indicaciones y el castigo por las omisiones o los errores cometidos. Más que retroalimentar los procesos, se juzga la eficiencia de las personas.

- *Motivar a los empleados:* las organizaciones motivan a sus empleados mediante reconocimientos inequitativos al buen desempeño en sus labores, con el fin de fomentar en ellos el sentido de pertenencia y compromiso con la organización, pero contribuyen de forma no deliberada a crear envidia y desconfianza.

- *Toma de decisiones:* las organizaciones centran el proceso de toma de decisiones en la dirección. Generalmente, en establecimientos pequeños, esta responsabilidad es solo de una persona y se excluye el aporte de ideas del equipo de trabajo y apoyo diario.

Se encontró que en muchos casos las prácticas usadas por las organizaciones hoteleras son susceptibles de ser mejoradas, hay interés por hacerlo, pero poca capacidad gerencial. Por ejemplo, en cuanto al desarrollo humano la formación está enfocada al cumplimiento de procesos, pero se descuida el desarrollo de habilidades blandas como la creatividad, la comunicación, la curiosidad, la empatía, entre otras. Por otro lado, en cuanto a la evaluación del desempeño, se observó que las medidas correctivas son poco condescendientes y se entorpece el



aprendizaje y mejora continua.

En cuanto a la motivación se identifica que las organizaciones desconocen la importancia de usar estímulos diferentes a los económicos como medios para aumentar el sentido de pertenencia y la productividad. La abundancia de mano de obra con capacidad de trabajo en Villa de Leyva, hace que no se invierta en el desarrollo integral de los empleados.

#### **g. Relación entre gestión, liderazgo y transformación cultural**

En las organizaciones del sector hotelero de Villa de Leyva se identifica que el liderazgo está a cargo de los directivos, los cuales son más jefes que verdaderos líderes, pues muchas veces coartan la existencia de una adecuada cultura organizacional.

En cuanto a la transformación cultural se identifica que no existe ningún proceso liderado por la dirección encaminado a crear o transformar la cultura organizacional. Hay equipos de trabajo que no constituyen formas culturales sobre las que repose el crecimiento organizacional, en buena parte por la alta rotación de la mano de obra operativa, lo que dificulta la cohesión, la integración, la creación de valores compartidos y el sentido de pertenencia.

#### **Conclusiones**

La investigación desarrollada permitió concluir que el sector hotelero de Villa de Leyva se caracteriza por tener estructuras jerarquizadas y rígidas, donde la toma de

decisiones está centralizada a nivel directivo. Además, se rige por funciones y procesos rutinarios los cuales son controlados continuamente en búsqueda de la eficiencia. Respecto a los aspectos sociales de la cultura, el sector se caracteriza por: crear lazos de confianza y familiaridad entre directivos y colaboradores mediante la comunicación informal; los valores que comparten son el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la confianza y la calidad; el sentido de pertenencia es estimulado únicamente con buen trato y confianza, dejando de lado los ritos y hábitos. A partir de estas características, las organizaciones del sector hotelero presentan dos tipos de cultura predominantes, de tipo Clan y de tipo Jerárquica.

Estos tipos predominantes de cultura organizacional tienen una clara incidencia en la gestión administrativa de las organizaciones. En primer lugar, porque las prácticas de gestión implementadas están enfocadas al desarrollo del interés del talento humano y la evaluación de desempeño, y, en segundo lugar, porque hacen que el modelo de negocio de las organizaciones este reducido a estrategias de corto plazo, relacionadas principalmente al nivel operativo (estabilidad y eficiencia).

En consecuencia, las organizaciones funcionan como negocio y no como empresa, teniendo como único objetivo mantenerse y sobrevivir en el sector, sin aspiraciones de crecimiento y desarrollo a largo plazo. Igualmente, la relación entre gestión, dirección y liderazgo no generan procesos de transformación cultural tal

como es concebida por Hernández, Castaño y Giraldo (2009), inicialmente porque se desconoce la importancia de la cultura organizacional.

De otra parte, en cuanto al desarrollo personal, esta cultura tiene impactos poco favorables, debido a que las organizaciones solo se interesan en aspectos relacionados con la prestación adecuada del servicio y dejan de lado la formación en el desarrollo de las necesidades personales como la autorrealización y el crecimiento personal y laboral.

En lo que se refiere al crecimiento del sector, la cultura predominante tiene gran incidencia en ello, dado que por sus características no existe interés por crecer si no por permanecer. Se está en una zona de confort y de mucha inercia en la gestión, propiciada por un entorno exuberante que favorece el desarrollo de la actividad económica (gran afluencia turística permanente).

Se pudo inferir que, en un porcentaje mayor del 80 % estas organizaciones comparten una cultura organizacional similar, como resultado de las

características mismas del entorno social y de la actividad económica; aunque dicha cultura genera diferentes impactos a nivel interno y externo en las organizaciones, por la singularidad de su modelo de negocio.

Por último, es necesario mencionar que se identificaron algunas particularidades que favorecen la existencia de una cultura organizacional transformadora, en organizaciones de mayor tamaño y solidez empresarial, en las cuales se ejecutan acciones orientadas a estimular la cohesión y a compartir valores sociales. En estas organizaciones se llevan a cabo acciones reales de desarrollo de personal. En ellas la rotación de personal es baja y se evidencia real compromiso, aporte de ideas creativas, empoderamiento, solidaridad y procesos de trabajo con mejora constante, todo ello acompañado de un liderazgo transformador que orienta conductas humanas y crea ambientes de trabajo donde es posible vislumbrar una particular cultura de hombres y mujeres entusiasmados, antes que simples estructuras organizacionales con personas que acatan y obedecen.



## Referencias

- Arbaitza, L. (2014). Administración y organización: un enfoque contemporáneo. Buenos Aires: Ed. C. Learning 1ra. Edic.
- Armenteros, M. D., Guerrero, L., Noyola del Rio, F. G., y Molina, V. M. (2012). Cultura Organizacional y Organización que Aprende - Un análisis desde la perspectiva de la Innovación. Rev. Internacional Administración & Finanzas - Vol. 5 No. 1. - Univ. Autónoma Coahuila - México, 33 - 51.
- Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. Pensamiento & Gestión No. 16 - UniNorte - Barranquilla., 158-176.

- Cameron, K., y Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values frame. San Francisco.: John Wiley & Sons, Ed.
- Casal, J., y Mateu, E. (2003). Tipos de Muestreo. Epidemiología y Medicina Preventiva - México., 3-7.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: Ed. M-H Interamericana, 8va. Ed.
- CPTC, C. d. (16 de octubre de 2017). Cotelco y Unicafam presentan el índice de competitividad. Obtenido de Universidad Cafam - Bogotá: <http://www.unicafam.edu.co/index.php/noticias/386>
- Cújar, A. d., Ramos, C. D., y Hernández, H. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. Estudios Gerenciales, vol. 29, núm. 128 - Revista ICESI - Cali, 350-355.
- Deal, T. E. (1982). Corporate Culture: The Rites and rituals of corporate life. New York: Ed. Addison-Wesley.
- El Tiempo. (15 de octubre de 1999). El Turismo, Fuerza Económica de Boyacá. Obtenido de Periódico El Tiempo - Bogotá: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-856597>
- Estupiñan, L. (2014). La provincia en Boyacá: unidad territorial, histórico-funcional de planificación en la gestión del desarrollo regional endógeno, 2004-2011. Revista Apuntes del CENES No. 33 - UPTC - Tunja, 163 a 188.
- Forero, V. (12 de 02 de 2016). Plan de Desarrollo 2016-2019 "Primero Villa de Leyva". Obtenido de Villa de Leyva - Boyacá: <http://www.villadeleyva-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Programago bierno>
- Furham, A. (2001). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Ed. Alfaomega.
- García, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. Universitas Psychologica, vol. 5, núm. 1, enero-abril - Univerdidad Pontificia Javeriana - Bogotá., 163-174.
- Geertz, C. (1987). La interpretación de las culturas. Barcelona.: Ed. Gediza.
- Gobernación de Boyacá. (7 de diciembre de 2017). Villa de Leyva, uno de los mejores destinos turísticos sostenibles del país. Obtenido de Gobernación de Boyacá.: <http://www.boyaca.gov.co/prensa-publicaciones/noticias/18197>
- Goncalves, J. M., Goncalves de Haro, M., y Sass de Haro, C. N. (2006). La importancia de la cultura organizacional en la gestión de empresas turísticas: el caso de Blue Tree Hotels. Documento recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/242696641>, 50-72.
- Gregorio, C. H., y Álvares, C. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Universidad Universidad EAFIT No. 42 (142) - Medellín., 26-45.
- Hatch, M. (1997). Organization theory. Reino Unido.: Publicación Universidad de Oxford.
- Hernández, G. C., Castaño, J. C., & Giraldo, C. M. (2009). Transformación organizacional



y prácticas innovadoras de gestión humana. Rev. Innovar Vol. 19 No. 35 - Universidad nacional - Bogotá, 151 - 166.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de Investigación - Selección de la Muestra. 6ta. Edic. México: Mac Graw-Hill.

Mayo, E. (1972). Problemas Humanos en la Civilización Industrial. Buenos Aires: Publicación Nueva Visión.

Méndez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. Bogotá: Ed. Limusa y Univ. del Rosario, 1ra Edic.

Mendoza, J. (2011). Decisiones estratégicas-Macro administrativas. Barranquilla: Ediciones Uni-Norte.

MinCIT; PIB, CITUR. (19 de enero de 2018). Estadísticas Nacionales Económicas. Obtenido de MinCIT: <http://www.citur.gov.co/porcentual/45?t=1>

MinComercio, Icontec, & Cotelco. (2009). Norma Técnica Sectorial Colombiana - NTSH 006. Bogotá.: Publicaciones Normativas del Icontec.

Münch, L. (2006). Liderazgo y dirección: el liderazgo del siglo XXI. México.: Ed. Trillas.

Munduate, L. (1997). Psicología Social de la organización. Madrid: Ed. Pirámide.

Naranjo, J. C., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de Transformación Cultural. Rev. ICESI No. 31 - Cali, 223-236.

Noguera, N. (03 de marzo de 2017). Retos de la Hotelería en Colombia, según Cotelco. Obtenido de Periódico El Tiempo:

<http://www.eltiempo.com/vida/viajar>

Páramo, P. (2013). La Falsa dicotomía entre investigación cuantitativa y cualitativa - La investigación en ciencias sociales: estrategia de investigación. 2da. Edic. Bogotá.: Publicación Universidad Piloto de Colombia.

Peters, T. y. (1984). En búsqueda de la Excelencia. Bogotá: Ed. Norma.

Portafolio. (02 de 02 de 2012). Cultura organizacional es el ADN empresarial. Periódico Portafolio - El Tiempo - Bogotá., pág. 5.

ProColombia. (22 de julio de 2017). Procolombia - Turismo Extranjero en Colombia. Obtenido de [http://www.procolombia.co%2Fsystem%2Ffiles%2Ftec\\_inform](http://www.procolombia.co%2Fsystem%2Ffiles%2Ftec_inform)

Rodríguez L., L. K., Vergara A., R. A., & Alarcón U., Y. C. (2018). Estudio de Caracterización de la Cultura Organizacional en los establecimientos hoteleros de Villa de Leyva. Tunja.: Informe de Investigación, Participación en Investigación Institucional UPTC.

Rodríguez, D. (2006). Gestión organizacional. Elementos para su estudio. México.: Ed. Alfaomega, 4ta. Ed.

Rojas, H., Obando, J., y Montoya, J. (2016). Las Innovaciones Técnicas y Administrativas como dimensiones de la Innovación Organizacional. In Vestigium Ire, 10-2, 133 - 146.

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo una visión dinámica. Madrid.: Plaza & Janes Editores.





- Sepúlveda, F. (2004). El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. *Economía y administración*, No. 63 - Univ. Concepción - Chile., 7-28. Obtenido de *Bibliografía Latinoamericana Biblat* - México: <https://biblat.unam.mx/es/revista/economia-y-administracion/articulo/el-modelo-co>
- Smircich, L. (1983). *Concepts of Culture and Organizational: Analysis*. New York: Science Quaterly Press.
- Toca, C. E. y Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Revista Civilizar*. Vol. 9 No. 17 - Univ. Sergio Arboleda - Bogotá., 117-136.
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham* 11 (2). pp. 89-100. Univ. San Buenaventura - Cali., 89-100.

