

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

REAPROPIACIÓN DE MODELOS CORPORATIVOS EN LA FORMACIÓN DE LA
IDENTIDAD ORGANIZACIONAL HOTELERA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Doctor en Administración

Presenta:

Ricardo Sonda de la Rosa

Director de tesis:

Dr. Angel Wilhelm Vázquez García

Febrero 2015

Santiago de Querétaro, Querétaro



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Doctorado en Administración

"Reapropiación de modelos corporativos en la formación de la identidad organizacional hotelera. Un estudio de caso"

Opción de titulación:
Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Doctor en Administración

Presenta:
Ricardo Sonda de la Rosa

Dirigido por:
Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García
Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís

SINODALES


Dr. Ángel Wilhelm Vázquez García
Presidente

Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Secretario

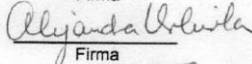
Dra. Minerva C. Maldonado Alcuía
Vocal

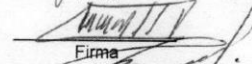
Dr. Jorge Francisco Barraquán López
Suplente

Dra. Mónica María Muñoz Cornejo
Suplente

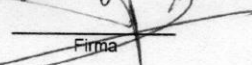

Dr. Arturo Castañeda Olayde
Director de la Facultad

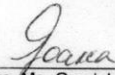

Firma


Firma


Firma


Firma


Firma


Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Febrero 2015
México

RESUMEN

En esta investigación se analiza la formación de la identidad hotelera en un proceso de reapropiación de modelos corporativos, dando respuesta a la pregunta de investigación ¿Cómo se construye la identidad organizacional en el personal operativo de una cadena hotelera una vez que se apropió de un modelo corporativo?, en este trabajo se analiza la formación de la identidad organizacional en un entorno globalizado identificando la manera en cómo los trabajadores del hotel construyen su propia identidad dentro de una cultura corporativa de origen extranjero. Teniendo los modelos organizacionales de orden administrativo relación directa con las personas, la tesis encuentra en las aportaciones de Smircich, Hofstede, Melucci, Barba, Mintzberg, sustento teórico para la investigación. El estudio de campo fue realizado en un hotel de cinco estrellas en destino turístico de Cancún. Se utilizó la metodología cualitativa de un estudio de caso para comprender el significado de la experiencia vivida por los entrevistados en un contexto específico. Las técnicas de recolección de datos fueron revisión documental, observación y entrevistas semiestructuradas mismos que fueron analizados e interpretados por medio de un *software* cualitativo. Los resultados demuestran la identidad formada en reconocimiento a su trabajo, orgullo, motivación, satisfacción, comunicación, en una transferencia de modelo organizacional lo que permite distinguir la aceptación o rechazo de esta, en aspectos conductuales, tecnológicos y de infraestructura que dan como resultado los valores más representativos de la comunidad hotelera de Cancún, Quintana Roo, México.

(Palabras clave: Identidad, reapropiación de modelos, hotelería)



SUMMARY

This study analyzes the formation of hotel identity in a process of adoption of corporate models, thus answering the research question: How can organizational identity be created in the operative personnel of a hotel chain once the personnel has adopted the corporate model? This work analyzes the formation of organizational identity in a globalized environment, identifying the way in which hotel workers build their own identity within a corporate culture originating abroad. As the administrative organizational models have a direct relationship to people, the thesis finds in Smircich, Hofstede, Melucci, Barba and Mintzberg theoretical support for the study. Field work was carried out in a five star hotel in the tourist city of Cancun. The qualitative methodology of a case study was used to understand the significance of the experiences of those interviewed in a specific context. Techniques for data collection were documental review, observation and semi-structured interviews. These were analyzed and interpreted by means of qualitative software. Results show the identity created in recognition of their work, pride, motivation, satisfaction and communication in a transference of the organizational model which makes it possible to distinguish acceptance or rejection of this identity in behavioral, technological and infrastructure aspects which result in manifesting the most representative values of the hotel community in Cancun, Quintana Roo, Mexico.

(Key words: Identity, adoption of models, hotel sector)



DEDICATORIAS

Para mi hijo Ricardo:

*Kui, si algo puedo mostrarte con esta tesis,
es que los objetivos que te establezcas puedes cumplirlos, se valiente,
establece tus metas y planea como llegar a ellas, has lo correcto,
no lastimes a personas en el camino, porque después ya nada es igual,
se fuerte pero humilde a la vez, recuerda que el ser feliz no es un destino,
sino un camino, disfruta de él.*

Para mi hija Mariana:

*Mañana, gran influencia tienes en mí para darme fortaleza de concluir la tesis
y en general para mi vida, estoy seguro que tu vida estará llena de satisfacciones
por tu forma de ser, así es que, a tomar decisiones y a aprender de ellas
que seguramente caracterizaran el maravilloso ser humano que eres.*

Para la vida:

*Porque siempre vendrán tiempos mejores
Encontré la luz !!!*

GRADEDECIMIENTOS

*Al asesor de esta tesis Dr. Angel Wilhelm Vázquez García,
guía primario para lograr esta realidad.*

A la Lic. Elba González, Sara Díaz y familia Excellence por apoyar la investigación

A la Universidad del Caribe, autoridades y compañeros

A PROMEP por la beca conseguida para la culminación de la tesis doctoral.

CONTENIDO

Introducción	11
I. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1. La globalización	16
1.2. La formación de la identidad hotelera en Cancún	17
1.2.1. Pregunta principal.....	22
1.2.2. Preguntas secundarias.....	22
1.3. Objetivos	23
1.3.1. Objetivo general	23
1.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.3.3. Supuestos de investigación.....	23
1.4. Mapa general de la investigación	25
II. IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN CULTURAL, IDENTIDAD Y REAPROPIACIÓN DE MODELOS EN EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN	26
2.1. Dimensión cultural y su relación con la identidad	26
2.1.1. La cultura como fenómeno organizacional.....	26
2.2. Modelos organizacionales de orden administrativo y su relación con las personas.....	46
2.2.1. Desarrollo de un modelo organizacional	48
2.2.2. Las estrategias organizacionales como diferenciación empresarial	53
2.2.3. La influencia de la globalización económica y las empresas transnacionales.....	57
2.2.4. La consultoría en el establecimiento de los modelos organizacionales corporativos.....	60
2.3. La reapropiación de modelos en la dinámica empresarial.....	66
2.3.1. Transferencia y reapropiación de modelos	66
2.3.2. Modelo organizacional hotelero	70
2.3.3. El papel de la cultura local en la reapropiación de modelos corporativos.....	72
2.3.4. El proceso de creación de una identidad organizacional propia.....	75
III. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN	81
3.1. Enfoques metodológicos	81
3.1.1. Perspectiva cualitativa	81
3.1.2. Método de investigación.....	85
3.2. Instrumentos de investigación.....	87
3.2.1. Análisis documental	87

3.2.2. Entrevista.....	88
3.2.3. Observación.....	89
3.2.4. Diagrama de la investigación	92
3.3. Estrategia metodológica	93
3.3.1 Niveles de análisis	94
3.4. Validación y confiabilidad de la investigación	104
IV. LA CREACIÓN DE LA IDENTIDAD EN LAS CADENAS HOTELERAS	106
4.1 Contexto hotelero	106
4.1.1 Antecedentes hoteleros en México	106
4.1.2 Cancún, origen desde la perspectiva política.....	108
4.1.3 Cancún como motor económico	114
4.2. Estudio de caso: La cadena hotelera española “Excellence Group”	121
4.3 Resultados y discusión	134
4.3.1 Modelos gerenciales hoteleros: reapropiación y resistencia cultural.....	134
V. MODELOS GERENCIALES HOTELEROS: REAPROPIACIÓN Y RESISTENCIA CULTURAL	157
Reflexiones finales	167
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS / ELECTRÓNICAS	171
VII. ANEXOS	181

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Mapa general de la investigación	25
Figura 2-1. Identificación de corrientes para estudiar la cultura organizacional.....	27
Figura 2-2. Construcción identitaria.....	36
Figura 2-3: Construcción de identidad	37
Figura 2-4: Relación Comunicación / Identidad / Motivación.....	40
Figura 2-5: Confirmación de identidad organizacional.....	40
Figura 2-6: Modelo organizacional de las siete “S”	61
Figura 2-7: Modelo organizacional Galbraith	62
Figura 2-8: Modelo organizacional Weisbord.....	63
Figura 2-9: Modelo organizacional Burke-Litwin	64
Figura 2-10: Modelo organizacional Nadler y Tushman	65
Figura 3-1: Diagrama de la metodología de la investigación.....	92
Figura 4-1: Logotipo Excellence Group.....	122
Figura 4-2: Logotipo Excellence Playa Mujeres	123
Figura 4-3: Ubicación	124
Figura 4-4: Hotel.....	124
Figura 4-5: Instalaciones lobby	125
Figura 4-6: Instalaciones habitaciones	126
Figura 4-7: Instalaciones SPA.....	128
Figura 4-8: Organigrama.....	131
Figura 4-9: Relación Comunicación / Identidad / Motivación.....	136
Figura 4-10: Conformación de identidad organizacional en la investigación de campo.....	137
Figura 4-11: Elemento identificadores de formación de identidad	141
Figura 4-12: Canales de comunicación en la construcción identitaria	149
Figura 4-13: Construcción de identidad en un hotel	152
Figura 4-14: Variables de rentabilidad y precariedad laboral	155
Figura 5-1: Modelo dinámico de identidad organizacional.....	158
Figura 5-2: Circunstancias de cambios organizacionales.....	160
Figura 5-3: Efectos sobre la identidad organizacional por efectos de reapropiación	161
Figura 5-4: Aportación de valores hoteleros	162

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2-1: Principales diferencias entre cultura corporativa y organizacional	30
Tabla 2-2: Diferencias entre organizaciones	50
Tabla 2-3: Modelos organizacionales	52
Tabla 3-1: Investigaciones cuantitativas / cualitativas	82
Tabla 3-2: Variable: identidad organizacional local	94
Tabla 3-3: Variable: modelos corporativos hoteleros	95
Tabla 3-4: Variable: cultura local.....	96
Tabla 3-5: Análisis Textual	98
Tabla 3-6: Entrevistas	101
Tabla 3-7: Observación	103
Tabla 4-1: Afluencia de turistas al estado	115
Tabla 4-2: Afluencia de visitantes al estado.....	115
Tabla 4-3: Infraestructura hotelera	116
Tabla 4-4: Ocupación hotelera	117
Tabla 4-5: Gasto promedio.....	120

Introducción

En un mundo globalizado, la dinámica de reapropiación de modelos administrativos y mejores prácticas en contextos organizacionales, se da cada vez más con mayor frecuencia (Montaño, 2003), como estrategia para incrementar sus niveles de efectividad y eficacia en la optimización de recursos en circunstancias aparentemente similares. Los planes estratégicos de estas empresas han llevado a transferir modelos administrativos a una realidad distinta a su origen, por una postura puramente racionalista o instrumental, sin considerar, en muchos de los casos, las consecuencias que esto puede ocasionar en los actores locales.

Abordar el tema de la globalización involucra aspectos tecnológicos, políticos, sociales y económicos (Hirsch, 1998). Según el Banco Mundial (BM), la globalización se hace presente en lo social, lo administrativo, lo económico, lo tecnológico, en lo ideológico, cultural y político (The World Bank, 2003). En ese sentido, muchas entidades locales visualizan modelos organizacionales extranjeros como apoyo para profesionalizar las actividades que desempeñan, tratando de encontrar en ellas la solución a problemas locales.

México, desde el punto de vista económico, es un país emergente y, en muchas formas, receptor de estos modelos. Sumado a un libre mercado, esto permite la entrada sin restricción de modelos corporativos sin considerar de manera integral los diversos factores que van implícitos en un verdadero proceso de reapropiación de esta índole: circunstancias, contextos, efectos, causas, prácticas, negociaciones y compromisos.

Los procesos de reapropiación se han implementado en la industria turística. Como esta es el motor de desarrollo para muchos países, la hotelería, por medio de inversionistas visionarios, ha desarrollado modelos específicos de administración para generar dividendos que han contribuido a posicionarlas a nivel internacional como grandes cadenas hoteleras. Estas grandes empresas han basado su éxito en culturas corporativas con filosofías integrales, misiones y visiones vanguardistas, que reflejan el espíritu de sus productos y servicios. Esto, sin duda, es el cimiento de sus modelos de administración en aquellos países, lo cual les ha permitido permanecer en la preferencia de sus clientes y huéspedes.

Hoy en día, la globalización ha permitido cruzar fronteras y ha dado la posibilidad de establecer unidades de negocios en casi cualquier país del mundo. La hotelería no ha sido la excepción. Las cadenas hoteleras extranjeras, que han visto en México potencial turístico (Ramón, 2000), han establecido en nuestro país infraestructuras de restauración y hospedaje similares a las de sus lugares de origen, así como sus modelos de organización.

Por su parte, México, país con belleza natural y riqueza en cultura y tradiciones, ha desarrollado destinos turísticos internacionales donde encontramos presencia de cadenas hoteleras extranjeras, operadas, sin embargo, por personal nacional. Los recursos humanos, que forman parte de toda organización desde el punto de vista administrativo —además de los recursos materiales, financieros e informáticos— están inmersos en un ámbito social propio, crean estructuras tangibles e intangibles en su localidad y dan como resultado una “cultura propia”. Es decir, la incorporación de elementos culturales y sociales permite la aceptación de una zona en particular (Morgan, 2009), que se refleja como “cultura organizacional” dentro de la empresa donde trabaje el individuo.

Esta cultura organizacional se crea con símbolos, mitos, creencias, valores, normas y supuestos (Morgan, 2009), que son mutuamente aceptados por la comunidad. Estos elementos logran, dentro de la cultura organizacional, una “identidad organizacional”, muy importante para definir su modelo cultural propio y distinguir fines, medios y campo de acción de sus miembros específicos al interior de la organización (Geertz, 2003).

El caso de Cancún, Quintana Roo, como centro turístico integralmente planeado, cuenta con sus peculiaridades. Con no más de 40 años de creación, integra una mezcla interesante de trabajadores hoteleros de todos los estados de la República Mexicana, atraídos en su oportunidad por el crecimiento del destino turístico y las grandes opciones que ofrecía para desarrollarse en el ámbito profesional y personal. Aquí convergió un sinnúmero de personas con diversas culturas, dependiendo de su origen, que aportaron, cada una, una vertiente cultural del país, e impulsaron una dinámica que formó una identidad local conocida, por quienes forman parte de ella, como “identidad cancenense” (Verdayes, 2012).

Esta realidad, propia de los trabajadores hoteleros que viven en Cancún, Quintana Roo, y los modelos organizacionales de tipo corporativo bajo los cuales trabajan, generan un impacto digno de analizar. El estudio de este impacto permitirá establecer estrategias útiles para que Cancún continúe siendo un destino competitivo, considerando en todo momento que la competitividad demanda, como fenómeno integral, equilibrar dinámicas sociales, culturales, económicas, en constante cambio, que deberán ser adaptadas en armonía con los recursos disponibles, a fin de satisfacer a trabajadores, accionistas y huéspedes por igual.

En este sentido, la presente investigación busca comprender el fenómeno organizacional de reapropiación de modelos en la administración, operación y gestión. Busca, asimismo, analizar los efectos sobre la identidad organizacional local originados en el proceso de adopción de un modelo organizacional de tipo corporativo. Par ello, se hacen las reflexiones siguientes:

¿Cuáles son las repercusiones al aplicarse un modelo extranjero a una realidad local? ¿Es posible conservar una identidad propia en una reapropiación de modelo organizacional corporativo? ¿En qué sentido la identidad local puede ser el factor decisivo de éxito o fracaso en un fenómeno multidimensional como lo es la reapropiación? Con lo descrito anteriormente, la presente investigación se desglosa en cinco grandes apartados que se describen a continuación.

El primer capítulo deriva de la problemática en la falta de conocimiento de la formación de la identidad organizacional de los trabajadores hoteleros nacionales en una cadena de origen extranjero y la manera en que —debido a la globalización, a la apertura de inversión, a los sistemas y buenas prácticas— se apropian diferentes formas de trabajar, diferentes formas de pensar y diferentes formas de actuar en un destino turístico como Cancún. Se ha determinado el caso de la hotelería española para investigar. Como pionera de la industria de la hospitalidad, la hotelería española se ha caracterizado desde siempre como punta de lanza en la atención a turistas, que año con año viajan con la finalidad de no solo conocer destinos sino vivir experiencias de servicio y cubrir sus necesidades de descanso y diversión en ambientes seguros y de calidad.

El segundo capítulo discute la dimensión cultural y su relación con la identidad, así como el rol de la cultura organizacional desde varios puntos de vista relacionados con la comunicación (Carrasco 2012, Braga 1997), la perspectiva del desarrollo organizacional (Schein 1982, Hoy 1996, Smircich 1993), la antropología (Linton 1945 , Benedit 1934), la psicología y psicología social (Rosa 2000, Hofstede 1980), vida simbólica (Barba 2000, Montaña 2000), lo sociológico (Merton 1965, Melucci 1982, Deal y Kennedy 1999) que se entrelazan alrededor de la perspectiva administrativa (Fernández 2012, Nyman 2013 y Obasan 2012).

En la modernidad, estas manifestaciones sociales se plasman en las diferentes formas de administrar las empresas y en cómo éstas reproducen modelos organizacionales que se traducen en estrategias para lograr eficacia y eficiencia, mayor participación en el mercado y más altos niveles de rentabilidad. Se analizan las estrategias organizacionales desde diversas perspectivas: las ciencias de las organizaciones (Garzón 2008, Amaya 2013), las ciencias políticas (Ishtiaq 1998), la sociología (Perrow 1970), los estudios organizacionales (Morgan 2009), lo mercadológico (Porter 2009), la economía (García 1994, Chandler 1962), lo administrativo (Hoskisson 2003, Johnson 2008, Pries 1995), el *Bussines managment* (McKinsey 2001, Weisbord 2004, Ouchi 1981, Heydebrand 1989) y la nueva teoría empresarial moderna (Mintzberg 1989, Amaya 2013).

Los modelos organizacionales corporativos que buscan internacionalizarse se basan en líneas estratégicas probadas donde se entiende que la transferencia de modelos está basada, a su vez, en dinámicas de mercado donde el trabajador se siente parte de la empresa y logra la identidad empresarial local. Este aspecto se aborda desde los estudios históricos literarios (Ugalde 2012), antropológicos y filosóficos, (Mantecón 2013, Hirsch 1998), de teoría de la organización (March y Olsen 1997), sociológicos (Giddens 1984, Lim 2012, Westaway 2012), económicos (North 1984), organizacionales (Montaña 2001, Barba 2001, Urbiola 2004, Gámez 2013) y desde la teoría empresarial moderna (Abravanel 1992, Blanchard 2004).

En el tercer capítulo, “Metodología y estrategias de investigación”, se explica el enfoque metodológico desde la perspectiva fenomenológica cualitativa, pretendiendo entender, bajo la perspectiva del actor, lo que se considera importante y significativo, enfocándose en la recopilación de datos para dar una descripción detallada de un fenómeno social, buscando la comprensión, por medio de los instrumentos metodológicos englobados en la estrategia; observación, entrevistas y análisis de textos en un estudio de caso en el hotel Excellence Playa Mujeres.

El capítulo cuarto se refiere a la industria de la hospitalidad de Cancún y en específico a la del hotel Excellence. Aquí se describe la empresa analizada, sus orígenes y evolución, su cultura corporativa, sus fortalezas como grupo, así como las ventajas competitivas, con áreas de oportunidad en los planes de consolidación y expansión. Ahí mismo se refieren los resultados empíricos de la investigación, derivados de las entrevistas elaboradas, donde se describe la percepción de los trabajadores respecto a la reapropiación de modelos y conformación de la identidad organizacional propia basada en los valores del personal operativo.

En el capítulo quinto se expresan las reflexiones finales de los aspectos conductuales: relacionados con el espíritu de servicio que evocan los trabajadores hoteleros, respecto a la capacitación permanente y evaluación constante que da como resultado de la investigación una notable aceptación de este tipo de actividades; aspectos tecnológicos: el uso de los recursos informáticos y materiales para desempeñar sus actividades diarias, que en base a los resultados los trabajadores adoptan de manera natural y sin rechazo los sistemas informáticos que el corporativo dicta; y aspectos de infraestructura: con los servicios que ofrecen y que claramente con los resultados obtenidos de en la investigación se especializan y se aceptan con convencimiento para ser operados, dependiendo de la distribución arquitectónica hotelera en la identidad organizacional del caso de estudio, así como la aportación final de los valores del personal hotelero que permite distinguir en un marco administrativo la identidad axiológica del personal que trabaja para la industria turística de Cancun en relación a la ética, orden, honestidad, responsabilidad, superación, sustentabilidad, empatía, amor y trabajo en equipo.

I. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

1.1. La globalización

Hirsch (1998) diferencia analíticamente la globalización en varios niveles de significados: a) en lo técnico, con la implantación de nuevas tecnologías relacionadas con la posibilidad de la elaboración y transferencia de información con rapidez; b) en lo político, relacionándola con el fin de la guerra fría, la división del mundo en dos bloques y la transición a un gobierno mundial general; c) en lo ideológico-cultural, entendiendo la globalización como la universalización de modelos de valor, de principios y de comunicación masiva, y d) en lo económico, haciendo referencia al libre tráfico de mercancías, servicios, dinero de empresas multinacionales. Con la promesa del mundo ideal, la ilusión de la globalización, desde el punto de vista económico, implica el estar gobernados por grandes empresas transnacionales que son las que tienen el poder económico y a su vez tienen injerencia en decisiones políticas en los países.

Entendemos la globalización, Dollar 2013, como el conjunto de procesos macro que se transfieren y relacionan en diferentes países del mundo en los ámbitos económico, social o cultural, logrando replicar procesos dinámicos en relaciones internacionales. Para David Dollar, director de políticas públicas para el desarrollo del Banco Mundial, la globalización debe de ser entendida como “la integración” que se produce cuando los países reducen sus barreras y se abren a la inversión y al comercio con el resto del mundo.

Cuando se hace referencia a la apertura de la inversión al resto del mundo, se puede considerar un sinnúmero de sectores para desarrollar en países emergentes como es el caso de México. Sectores como la industria agrícola, ganadera, textil, de transformación, entre otros, y dentro de esta libre integración y transferencia de procesos administrativos, podemos encontrar el sector de servicios, donde se ubica particularmente la industria turística y en ella la industria de la hospitalidad.

De acuerdo con el barómetro turístico de la Organización Mundial de Turismo (Organización Mundial del Turismo, 2014), los cuatro primeros países con mayor número

de visitantes en todo el mundo durante el 2013 fueron: Francia, Estados Unidos, China y España (Organización Mundial del Turismo, 2014), cuyos modelos organizacionales turísticos han demostrado ser tanto efectivos como eficientes, lo cual los coloca como los grandes operadores turísticos a nivel mundial y ejemplo de desarrollo turístico para los destinos turísticos que representan.

Con lo anteriormente expuesto, cabe hacer la primera reflexión: como país, ¿México está utilizando la globalización o está siendo utilizado por otros países para su beneficio particular? Ahora bien, dentro de esta globalización se encuentran los sistemas turísticos, actividades relacionadas con el vacacionista, el entretenimiento, la salud y la hospitalidad, esta última, encargada de proporcionar servicios de alojamiento y alimentación a los viajeros de una manera amable y cálida, a fin de cubrir sus necesidades.

1.2. La formación de la identidad hotelera en Cancún

La Organización Mundial de Turismo estima que para el 2020 la cifra de turistas en el mundo superará los mil 400 millones. Dado este flujo, no extraña que la industria de la hospitalidad se encuentre en un proceso de diversificación y especialización. De hecho, existen hoteles para casi cualquier nicho de mercado, donde se proporcionan servicios relacionados con eventos, convenciones, entretenimiento, viajes y servicios complementarios, que son administrados por modelos organizacionales específicos y diferentes a otras industrias.

De acuerdo con la misma OMT, existen turistas que viajan y gastan millones de dólares por concepto de ocio y diversión en beneficio de más de 254.9 millones de personas que se dedican a esta profesión. Tan solo en el 2013, Estados Unidos recibió más de 116 billones de dólares de divisas por concepto de turismo, seguido de España con casi 60 billones (Organización mundial de turismo, 2014).

En este sentido, podemos encontrarnos modelos organizacionales corporativos de operación hotelera líderes como: *InterContinental Hotels*, *Marriott International*, *Hilton Hotels Corporation*, *Sol Meliá*, *Riu Hotels Group*, cuya cultura corporativa basada en ideales con

misiones, visiones, valores y decálogos bien definidos, han sido parte fundamental de su éxito empresarial.

De acuerdo con *International Hotel & Restaurant Association*, si consideramos a las 17 cadenas internacionales de hoteles con mayor número de habitaciones y hoteles en el mundo, podríamos juntar más de 3.5 millones de habitaciones en casi 30 mil hoteles (*International Hotel & Restaurant Association*, 2014), todos de origen predominantemente norteamericanos y españoles, con presencia en los principales destinos turísticos del mundo, incluyendo México.

El modelo organizacional hotelero de operación española —nacido de empresas familiares desde los inicios de la hotelería— y el modelo organizacional hotelero estadounidense —proveniente de los nuevos estilos de vida después de la segunda Guerra Mundial— no son similares en ninguno de aquellos casos a los modelos hoteleros mexicanos y son distintos por supuesto a una cultura que los opera en territorio nacional (Jiménez, 2010).

México — que cerró 2013 como el décimo tercer país en recepción de turistas internacionales (Organización Mundial del Turismo, 2014) — cuenta con no más de 40 cadenas hoteleras nacionales que no sobrepasan, ninguna de ellas, más de 100 hoteles. Es enorme el abismo entre ellas y la compañía más grande de hoteles en el mundo — *InterContinental Hotels*—, que cerró su inventario del 2013 con más de 3 mil 600 hoteles de origen estadounidense.

Siguiendo con las reflexiones, ¿cómo es posible que México, siendo un país de enorme potencial turístico, con una riqueza en atractivos tangibles e intangibles, solo cuente con una muy limitada participación en la oferta de hospedaje en su propio país, dejando que los modelos organizacionales y culturas corporativas de los hoteles estadounidenses y españoles predominen en comparación con la cultura organizacional mexicana?

México cuenta con una cultura nacional singular. Sus creencias, valores, mitos, costumbres y actitudes únicas, se remontan a orígenes lejanos y son la herencia de circunstancias

históricas vividas por el Estado mexicano, desde el mestizaje, la Independencia, la Revolución Mexicana, y configuran los fundamentos de lo que conocemos como mexicanidad. La cultura nacional mexicana es un ejemplo de cultura plural, que ha sido valorada o criticada como parte de éxito y limitaciones de nuestros días.

Dentro de México como país, podemos localizar manifestaciones multiculturales por zonas, donde la esencia de la identidad se regionaliza, es compartida por sus pobladores, y se fundamenta en las mismas raíces históricas que le ha permitido subsistir. Las tradiciones de sus pueblos, su folclor, sus valores, su forma de vivir la vida le han permitido crear una identidad regional que coexiste con los diferentes sectores sociales dentro de una gran nación de cultura heterogénea.

En los más de 180 hoteles de todas las categorías de Cancún — que suman más de 30 mil cuartos para recibir a poco más de 3 millones de turistas (Secretaría de turismo del estado de Quintana Roo, 2014) —, hay al menos 180 diferentes tipos de identidades organizacionales, que son afectadas, beneficiadas, condicionadas y premiadas por diversos factores y orígenes, pues gran parte de su fuerza laboral es migrante.

Por todo lo anterior, existe un área de oportunidad que es preciso investigar: los efectos positivos o negativos, de choque o de negociación, de aceptación o conflicto, en los procesos administrativos y operativos de reapropiación de aquellos modelos organizacionales de tipo corporativo para la operación hotelera importados de culturas extranjeras debido a la globalización. Se trata de conocer cómo se realiza este proceso de adaptación a la cultura nacionalista, que presenta una identidad regional diferenciada y que da como resultado la identidad organizacional de las empresas hoteleras.

Cancún nació hace más de cuatro décadas como destino turístico integralmente planeado. Primero se construyeron los hoteles y servicios de la zona hotelera y después un pueblo, donde vivirían los trabajadores de la zona hotelera. Al ser un destino que no contaba con personal propio, atrajo gente de todos los estados de la República Mexicana y del

extranjero, conformando una mezcla interesante de trabajadores nacionales e internacionales en una misma localidad.

Los modelos organizacionales basados en culturas corporativas exitosas —de las grandes cadenas hoteleras establecidas— dictan a los departamentos de recursos humanos las políticas y estrategias de reclutamiento, selección, contratación y capacitación, entre otras funciones, para encontrar y retener a los mejores talentos y poder ofrecer servicios de calidad. A este proceso se le conoce como efecto de reapropiación.

Si consideramos que la cultura es el conjunto de normas y valores compartidos como supuestos tácitos (Hoy y Miskel, 1996), se debe considerar entonces que la cultura de los trabajadores hoteleros de la localidad es una variable que influye de manera directa respecto de los valores a considerar en la formación de la identidad y reapropiación.

Entre los hoteles de procedencia extranjera de la zona hotelera de Cancún, que conforman nuestro universo de investigación, se ha elegido como muestra el hotel Excellence Playa Mujeres. Las aportaciones que logre la investigación en este estudio de caso, servirán en la toma de decisiones dirigidas al incremento de la productividad empresarial. Se buscará con ello entender lo compleja y fascinante que es la cultura organizacional en el proceso de formación de una identidad organizacional propia, identidad percibida por los visitantes al destino a través del trato profesional y cálido que se les proporciona.

Este estudio es relevante para un doctorado en administración. Permite observar cómo, en un ámbito de acción denominado organización, los elementos “identidad” y “reapropiación” determinan ciertas características que influyen en la administración como disciplina y provocan un efecto en los trabajadores hoteleros. Por ello, es preciso distinguir las en la conformación de la identidad organizacional propia.

El presente trabajo encuentra su pertinencia teórica en análisis de la identidad en empresas desde varios ejes teóricos: desde la antropología cultural de Benedit (1934), desde el punto de vista psicológico (Linton, 1945), desde lo sociológico (Triandis, 1988 y Merton, 1965) o

desde la convivencia entre miembros de una comunidad (Roger, 2011 y Melucci, 1982), así como desde las creencias como extensión de la institución (Deal y Kennedy, 1999), aunado a los estudios de reapropiación de modelos organizacionales que no son algo nuevo en la administración.

Por otra parte, varias organizaciones transfirieron o replicaron de una manera u otra el modelo de administración y operación investigado por Elton Mayo (1924-1932), a raíz de sus estudios en la “*Hawthorne*” en relación con las lógicas del sentimiento, del costo y las condiciones para tener una mayor productividad dentro de las organizaciones. Sin embargo, los modelos organizacionales modernos emanados de principios *tayloristas* y burocráticos fueron cambiados por los posmodernos de diversos orígenes, como Ouchi (1981), Heydebrand (1989), Pries (1995), Mintzberg (1989) y Barba (2001), quienes al estar relacionados entre sí como referentes en Administración sus modelos se basan más en la importancia a las nuevas tecnologías, a la producción y a los servicios que se centran en la flexibilidad y participación de sus integrantes, teniendo en cuenta más a los recursos humanos como variable dependiente en la gestión de sus procesos para obtener el ansiado éxito empresarial.

Es precisamente en ese momento —en que los hoteles de Cancún basan más su éxito en la gestión de su capital humano y operación organizacional que en su infraestructura—, cuando la administración multicultural en su especialización hotelera permite hacer un estudio de reapropiación de modelos, no en una empresa manufacturera de producción lineal, sino en una empresa de servicios tan peculiar como la industria de la hospitalidad.

1.2.1. Pregunta principal

Desde el punto de vista de la globalización económica, uno de los efectos más importantes es el papel preponderante de las empresas transnacionales en la imposición de modelos. El uso de las herramientas de la administración para hacer más eficientes a las organizaciones involucra al personal operativo de los países seleccionados, pero desconoce la manera como se forma la identidad organizacional del sector hotelero. Esta problemática genera la pregunta principal de investigación:

¿Cómo se construye la identidad organizacional en el personal operativo de una cadena hotelera una vez transferido un modelo corporativo de administración?

En relación a la pregunta principal de investigación y revisada su pertinencia, relevancia y factibilidad, se establecen las preguntas secundarias de investigación, que serían las siguientes:

1.2.2. Preguntas secundarias

1. ¿Cómo se pueden explicar las características de un modelo corporativo en una empresa transnacional en relación con la identidad del personal hotelero?
2. ¿Cómo influye el conjunto de valores corporativos en los valores personales de los trabajadores operativos?
3. ¿De qué forma los procesos de reapropiación de modelos de cultura corporativa se manifiestan en el comportamiento del personal operativo?
- 4.- ¿De qué manera es creada la identidad de los trabajadores en el proceso de gestión de una cultura organizacional?

En la búsqueda de respuesta a estas preguntas, se establecen los objetivos que guían a la metodología de investigación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Comprender los elementos que intervienen en la construcción de la identidad organizacional del personal operativo en la transferencia de un modelo administrativo corporativo extranjero dentro una cadena hotelera mexicana.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar los elementos globalizadores hoteleros en la integración de variables necesarias en la transferencia de un modelo organizacional de tipo corporativo.
2. Analizar en el modelo corporativo hotelero el proceso de conformación de la identidad del personal operativo en un proceso de reapropiación administrativa extranjera.
3. Analizar la influencia de las variables culturales alrededor de los modelos corporativos de una empresa transnacional en un ámbito empresarial hotelero que permita entender los rasgos característicos del personal operativo en la creación de una identidad organizacional propia.
- 4.- Correlacionar las variables en la creación y formación de una cultura organizacional haciendo énfasis en el fomento de la identidad de los trabajadores operativos.

Una vez establecidos los objetivos, se pueden hacer los primeros acercamientos para poder entender el fenómeno que se investiga expresando los siguientes supuestos de investigación.

1.3.3. Supuestos de investigación

La cultura en general, desde el punto de vista antropológico, que incluye aspectos morales y éticos de individuos que se encuentran en un espacio social determinado, genera a su vez valores, formas de ver el mundo y tradiciones, Reygadas (2000), donde influidos por esta cultura, desde el punto de vista empresarial los modelos administrativos que pudiesen

considerarse como universales puesto se creen que son aplicables para cualquier circunstancia o país, presentan supuestos que pueden ser los siguientes.

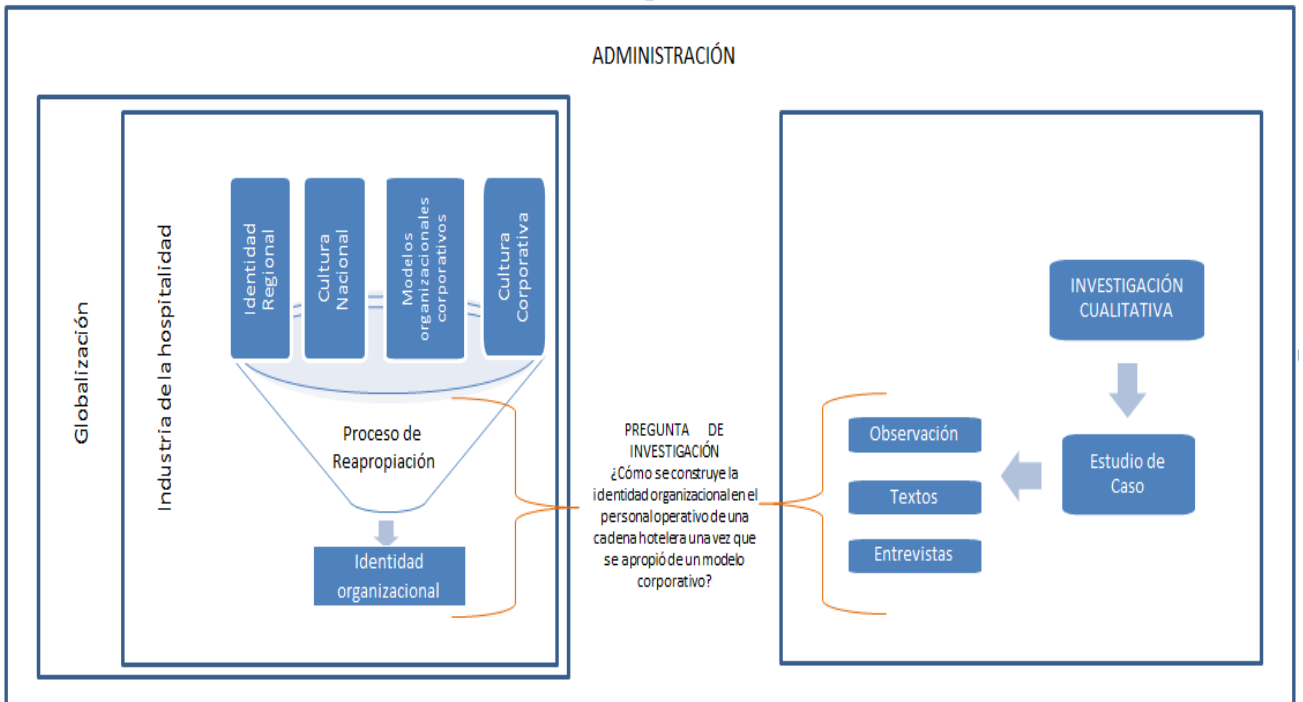
- La presencia de un modelo corporativo rígido donde las políticas y reglamentos son inquebrantables implica un mayor control en el comportamiento del personal operativo. A su vez, si esta rigidez es moderada en el sentido de cierta flexibilidad en poder adaptarse a un entorno sin perder el propósito del modelo, el trabajador se comporta de manera más relajada y crea su propia identidad organizacional.
- En un proceso de reapropiación, donde una empresa local adopta la forma de administrar u operar un negocio foráneo, y los rasgos culturales, ideologías, valores, principios del personal operativo son dominantes en el comportamiento del trabajador, la propuesta de los modelos administrativos establecidos de origen ocasionaran desviaciones de tipo administrativo u operacional conforme a lo programado.

Una vez planteada la problemática, las preguntas, objetivos y supuestos, se presenta el siguiente mapa general de la investigación.

1.4. Mapa general de la investigación

En presente mapa esquematiza la investigación que tiene su origen en un contexto administrativo de globalización en la industria de la hospitalidad donde las variables relacionadas con la cultura y los modelos organizacionales corporativos se mezclan para crear una identidad organizacional en un proceso de reapropiación que será investigada desde la perspectiva cualitativa por medio de un estudio de caso

Figura 1-1: Mapa general de la investigación



Fuente: Elaboración propia basada en investigación Excellence (2014).

II. IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN CULTURAL, IDENTIDAD Y REAPROPIACIÓN DE MODELOS EN EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA ADMINISTRACIÓN

2.1. Dimensión cultural y su relación con la identidad

Como primer punto, se debe describir aquello que se interpreta como “cultura” para, posteriormente, describir la “cultura organizacional”, que luego se relacionará con la “identidad” en una organización. La palabra cultura proviene del ámbito antropológico social que define a las pequeñas sociedades primitivas que se identifican con un modo de vida común entre sí (Hennig, 2013). El concepto de cultura es utilizado para representar un conjunto de hábitos, costumbres y cualidades que son pasados de generación en generación.

Carrasco (2012), comunicólogo, afirma que la cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio, manifestándose en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a grupos y sociedades que componen la humanidad. La cultura es una fuente de intercambios, de innovación y de creatividad. Para el género humano, la diversidad cultural es tan necesaria como la diversidad biológica para los organismos vivos.

2.1.1. La cultura como fenómeno organizacional

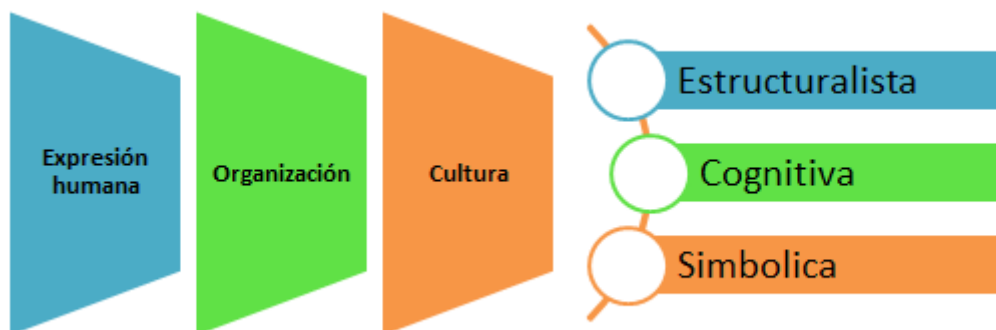
Desde el punto de vista del desarrollo organizacional (Schein, 1982; Hoy y Miskel, 1996; Smircich, 1983), se afirma que la cultura es el conjunto de formas dadas por hecho, compartidas y tácitas que se perciben, se piensan y se relacionan ante los diferentes contextos teniendo como elementos, artefactos, valores, normas y supuestos. Así, la cultura es un sistema de significados, normas, valores y supuestos tácitos compartidos en las actividades de un grupo.

En la corriente de pensamiento organizacional, se define la cultura como la parte fundamental de cualquier grupo social. Por lo tanto, los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común, es decir, las organizaciones, poseen cultura. Hoy en día, las investigaciones de la cultura en la organización, se realizan a través del análisis del individuo y el grupo para comprender la dinámica de la organización.

Linda Smircich afirma que las organizaciones deben de ser interpretadas como culturas. Dice que, en sí, la organización es cultura. Por lo tanto, es una forma de expresión humana, ya sea como instrumento para satisfacer necesidades humanas o como un mecanismo de adaptación (Smircich, 1983). Postula, asimismo, que la cultura organizacional puede tener dos líneas de investigación: la cultura organizacional como una variable (independiente o interna) o como una metáfora (el resultado de la construcción social de la realidad).

La cultura como variable es algo que la organización tiene en relación con el modelo sistémico, haciendo hincapié en la normativa (Smircich, 1983). Los autores de esta corriente conciben que la cultura pueda ser modificable a través del análisis que apoya el desarrollo de las estrategias de acción de las empresas. La cultura concebida como una metáfora enfatiza, en cambio, la manifestación de la conciencia humana, algo que la organización es, donde la visión trasciende la perspectiva instrumental. Tiene su raíz en los estudios antropológicos basados en significados simbólicos actuales y compartidos, así como en las relaciones de poder existentes. Estos significados deben ser entendidos para analizar las relaciones a profundidad.

Figura 2-1. Identificación de corrientes para estudiar la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Smircich (1983).

En este enfoque, se pueden identificar tres corrientes que apoyan la investigación antropológica sobre la cultura organizacional: 1) cognitivista, donde la cultura es un sistema de conocimientos y creencias compartidas (y donde es necesario determinar

claramente cuáles son las normas existentes y cómo ven el mundo sus miembros); 2) estructuralista, para la cual signos y símbolos constituyen la cultura como estructura de la acción social; 3) simbólica: símbolos y significados compartidos determinan cómo debe ser interpretado el sistema. Los individuos necesitan interpretar la organización para dirigir su comportamiento.

Estudios como el de Braga (1997) aseguran que la cultura organizacional está íntimamente relacionada con el poder y la identidad, en la medida en que aporten un significado una para otra. Una cultura corporativa reafirma los valores y las ideologías que proporcionan una distinción a un grupo en relación con los demás, y aportan la construcción de una base legítima para ese grupo de empresas. En ese sentido, se concede el poder que alimenta las identidades de sus miembros.

La cultura organizacional puede ser definida desde diferentes corrientes del pensamiento. Tal es el caso de la antropología social (Reygadas, 2000), que caracteriza la cultura organizacional en tres tipos: a) integración, donde una serie de valores es considerada y común en un grupo social flexible; b) diferenciación, divergente en muchos sentidos en realidades que afectan a la dinámica organizacional con diferentes puestos que desempeñan los individuos de una organización; c) fragmentación, que abarca un nivel de complejidad mayor al considerar la existencia de subculturas dentro de las organizaciones, la construcción de consenso, pero también de contradicciones y aspectos no relacionados con la cultura (como relaciones de poder, recursos o autoridad).

De acuerdo con Reygadas, la cultura organizacional es un proceso continuo de creación y transformación de significados comunes y consensos. Por ello, también incluye la posibilidad de fragmentación o ruptura al encontrarse inserta en una dinámica social, que da como resultados dentro de la misma cultura organizacional, subculturas que pueden ser marginales a la cultura predominante, pero que deben considerarse en la construcción de consensos y formación de identidad empresarial.

Según este autor, la comunicación en la organización es un proceso que posibilita la construcción de significados comunes y consensos. Sin embargo, también puede presentar fragmentación o inclusive ruptura o un margen amplio para la interpretación. Acepta que la organización se encuentra dentro de una dinámica social y cultural que le da estructura, donde deben considerarse elementos como la cultura local, regional o nacional con roles definidos entre los diferentes actores (Reygadas, 2000). Al presentarse una cultura dominante, no solo se consideran estas fragmentaciones internas sino la posibilidad de contar con sub-culturas o grupos radicales que son claves en la vida común de una organización.

Dentro de este mismo campo antropológico también se ha investigado la unión de las diversas culturas. Por ejemplo, García (1989), en su libro *Culturas híbridas*, explica que los conceptos de hibridación o mestizaje se hacen más presentes en un mundo globalizado, pues en la interculturalidad migratoria, económica y mediática no solo hay fusión, cohesión u ósmosis, sino confrontación y diálogo. García describe los procesos de intersección y transacción, es decir, la fusión de culturas distintas que permiten trabajar democráticamente con diferencias, rescatando las fortalezas para evitar lo que él llama “la guerra entre culturas”. Desde diversas disciplinas, analiza por separado los debates teóricos respecto a lo moderno y lo posmoderno en los estudios organizacionales sobre los usos populares que ritualizan las tradiciones sociales, políticas y económicas, que sin duda dan forma a las empresas hoy en día.

Ahora bien, Hatch (1997) sustenta la cultura en cuatro elementos: artefactos, valores, supuestos y símbolos. Los artefactos son lo visible, lo tangible del comportamiento basado en las normas culturales; los valores y creencias son los principios sociales, objetivos y estándares que están dentro de una cultura, que definen intrínsecamente los juicios de lo que es correcto o incorrecto; los supuestos representan lo que los miembros creen como realidad, lo que perciben y sienten como la realidad de las cosas; y los símbolos son las asociaciones a conceptos dándole un significado más amplio a lo que es asociado.

Los sociólogos afirman que la cultura como fenómeno organizacional es el conjunto de hábitos, costumbres y ritos que se manifiestan en una organización y que permiten una legitimación entre los sujetos, un sentido de representación que forja su pertenencia, así como su diferenciación de otras organizaciones. Son factores que se demuestran a través de tradiciones tangibles o intangibles y dan guías de comportamiento en un contexto específico en una dinámica de cambios, con flexibilidad (Warnier, 2002).

En el ámbito empresarial, existen organizaciones que se han expandido dentro y fuera de sus países de origen, creando corporativos que regulan las operaciones desde una oficina matriz que cuenta con su propia cultura. Por ello, es importante hacer una diferenciación entre la cultura corporativa y la cultura organizacional. Así, Rendón (2004) identifica las principales diferencias por medio del siguiente esquema:

Tabla 2-1: Principales diferencias entre cultura corporativa y organizacional

Concepto	Cultura corporativa	Cultura organizacional
Época en que se inicia su estudio	Finales de los años setenta	Alrededor de los años setenta, no de manera tan explícita
Disciplina que la estudia	Administración: teoría de la organización	Estudios organizacionales (antropología, sociología y psicología)
Actores principales	Los directivos, quienes establecen los lineamientos	Los miembros de la organización
Se considera formada por	Misión, visión, códigos de ética	Costumbres, creencias, valores y símbolos
Objetivo	Establecer un mayor control e incrementar la eficiencia	Interpretar el comportamiento de los miembros
Forma de expresión de la cultura	Formal y explícita	Informal e implícita
Métodos y técnicas de investigación privilegiados	Cuantitativos: cuestionarios y estadísticas	Cualitativos: observación, entrevistas e historias de vida
Desempeño	Controlable, cuantificable y manipulable	Observable y explicativo
Tipo de cultura	Homogénea y de cohesión social	Diversa, fragmentada y contradictoria
Identidad	Única, tendiente a lo formal	Diversa y orientada hacia la comunidad

Tipo de organización	Estática	Dinámica
Visión	Estructural funcionalista	Simbólica
Dominio	Interno	Interno y externo

Fuente: Rendón (2004).

Los estudios culturales (Vargas, 2007; Eagleton, 2001; Davis, 2003) han determinado que el elemento principal de la cultura organizacional es el ser humano en sí. De ahí que algunas de sus características son flexibilidad, dinamismo, adaptabilidad y, sobre todo, el que sea susceptible de reestructurarse dependiendo del ambiente en el que se encuentre. Eagleton (2001) define cultura como el conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico.

Para el ámbito administrativo, Davis (2003) aporta que la racionalidad de las culturas corporativas se basa en traducir a valores los modelos de comportamiento humano, interpretando las políticas organizacionales de su entorno. De ese modo demuestra que lo trascendente de la cultura es un conjunto de símbolos y significados compartidos. Entre las investigaciones que aportan a estas teorías, se encuentra la de Urbiola (2004), quien define la cultura organizacional como el conjunto de elementos presentes en la estructura organizacional, que buscan desarrollar la cohesión y la identidad de los individuos, incluyendo la interpretación simbólica que se hace y puede o no coincidir con los elementos de la cultura dominante. Las empresas se aseguran de que sus nuevos colaboradores pasen por un proceso de inducción que les permitirá acelerar el proceso de adaptación a esta cultura organizacional.

Por su parte, Montañó (1992) asegura que al descubrir la cultura de las organizaciones en su forma más pura, podremos también describir su influencia en los procesos organizacionales. Son esos procesos lo que los miembros de las organizaciones viven diariamente y lo que, además, proyectan al exterior. Por ello, la cultura como variable administrable explica el comportamiento social de la organización como también lo es la identidad.

En lo social, el término cultura organizacional ha sido analizado por diferentes autores. Es el caso de las investigaciones de Dávila y Martínez (1999), quienes afirman que la cultura organizacional se considera como una variable administrable que explica el comportamiento social de la organización. En los últimos años, su estudio ha adquirido primordial importancia derivado de la necesidad de entender el entorno socio-cultural de las economías emergentes respecto a los criterios de competitividad empresarial derivados de sus culturas organizacionales.

Wilkins y Ouchi (1983) proponen la perspectiva de cultura organizacional como forma de control e identifican tres sistemas de control organizacional destinados a mejorar la efectividad: mercado, burocracia y clan. Los dos primeros mecanismos están regidos por la racionalidad emanada del mercado y de las reglas formales de la organización, en contraste con el clan, que se rige por aspectos sociales. Las grandes organizaciones pueden ser mejor dirigidas para actuar racionalmente y tener un mejor desempeño como organización. Por lo tanto, el autor sugiere que la organización deberá abocar esfuerzos hacia la formación de clanes considerando las características que el contexto posee y dando tiempo a que se forme el grupo con las características de control social.

Ahora bien, en relación con la teoría empresarial moderna, Deal y Kennedy (1985) definen cultura como las acciones que las personas realizan de manera consciente o inconsciente, aquello que les proporciona seguridad en un entorno y que determina la forma de ser de una empresa reflejándola en planes, estrategias y sistemas como guías de acción y aceptación de sus miembros.

Otros autores como Trice y Beyer (1993) secundan que la cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización. Su constante evolución determina las situaciones y las posibles soluciones. En este sentido, podemos afirmar que cada organización establece sus reglas de comportamiento, escritas o no. James Gibson (2001) describe que las organizaciones tienen como alternativa aprender a vivir en un mundo de

cambios constantes o encerrarse en sus límites y quedarse fuera de un mundo competitivo y funcional.

Continuando en el campo de los estudios organizacionales, Ruiz (2012) afirma que la cultura organizacional significa en sí una ventaja competitiva. Si además se encuentra basada en una ética universal, constituye un recurso estratégico que debe ser capitalizado en la socialización con cada uno de los trabajadores de la empresa, que de manera natural será generador del valor empresarial. Estudios recientes como los de Máynez y Cavazos (2012) analizan la cultura organizacional en su influencia como transmisora de conocimiento. Presentan resultados de investigación cuantitativa donde las variables cultura organizacional y capacidad de absorción inciden positiva y significativamente sobre la transferencia de conocimientos intra-organizacional. En el caso de la cultura, tiene una influencia directa debido a la capacidad de aprendizaje de los sujetos de estudio, los trabajadores.

El hablar de cultura conlleva entender una serie de variables propias del ser humano, formas de vivir, de trabajar, de comunicar, que en el fenómeno de la administración crean una identidad hacia la organización que es preciso entender como resultado de su competitividad.

2.1.2. Identidad organizacional

De acuerdo con Montaña (2005), hablar de identidad organizacional obliga a referirse a la institución, que se encuentra dentro de un contexto social. En su artículo “Organización y sociedad”, se centra en el análisis de institución y cultura, entendiendo institución como una aspiración colectiva de necesidades y valores de una sociedad, que prefiguran un conjunto de reglas sociales orientadas al funcionamiento de formas organizacionales. De acuerdo con este autor, no es que las sociedades se hagan más individuales, sino que las instituciones permiten una mayor expresión de dicha individualidad. Una cultura organizacional está dentro de una cultura empresarial, y ésta, a su vez, forma parte de una cultura corporativa que se encuentra inmersa en una cultura institucional.

Las instituciones contienen una serie de valores propios transmitidos a las organizaciones o grupos sociales, que las consideran como una idealización, un buen deseo: la democracia, la salud, la educación, la paz social. Y el que se encarga de velar que estas instituciones persistan, es el Estado. Cuando se habla de una identidad institucional, se entiende que es el proceso de “yo soy y me reflejo en algo” que obedece al ideal de la institución. Aquí es donde la sociología y la psicología son complementarias.

El concepto de identidad organizacional fue creado por desde la sociología y la psicología y desarrollado en el campo de los estudios organizacionales por Albert y Whetten en 1985 en su artículo “Identidad Organizacional”, cuando los autores describieron que el fenómeno de la identidad organizacional aparece cuando los trabajadores de una organización se preguntan a sí mismos ¿quiénes son?, ¿a qué se dedican? o ¿qué es lo que quieren ser? Fue cuando los autores definieron por medio de estudios científicos que la identidad organizacional se centra en lo distintivo y propio de una organización. Albert y Whetten siempre se preguntaron ¿Qué es lo que crea un sentido de colaboración entre las personas en una relación social y por ende en una organización empresarial?, y acentuaron que es la percepción que tienen los miembros de estos grupos de lo que quieren lograr y que esto se ve influido a través del tiempo y espacio (Hatch, 2004).

El concepto de identidad organizacional se ha interpretado desde distintas disciplinas, cada una con distintas apreciaciones formadas a través de la interacción social. Se clasifican en identidades individuales e identidades colectivas. Las identidades colectivas se diferencian de las individuales en que las primeras carecen de rasgos propios (como autoconciencia, voluntad, carácter), no son homogéneas y constituyen un acontecimiento a través de lo social. Autores como Giménez (1993), Melucci (1982), Albert y Whetten (1985) afirman que las identidades también cambian en el tiempo y el espacio y se adaptan al entorno, recomponiéndose de tal o cual manera respecto a cómo se conciba ese cambio.

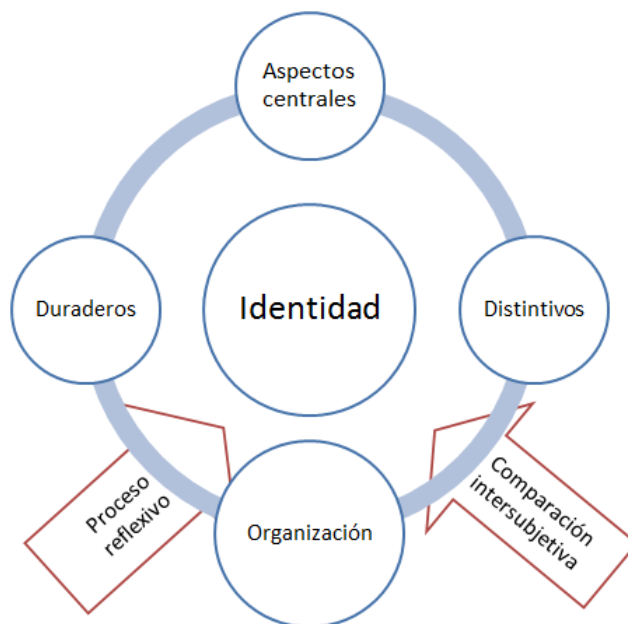
Se habla de identidad organizacional cuando se involucra simultáneamente a cierto número de individuos con características similares en tiempo y espacio, y con una relación social en

común que permite encontrarle sentido a acuerdos de manera interactiva y compartida, manteniendo unidos a los actores. Cooley (1902), con su perfil sociólogo con una fuerte inclinación a la psicología, afirma que la identidad tiene una relación directa con la sociedad y que ésta, debe ser entendida desde un punto de vista integral, considerando a los individuos parte esencial de ella en un todo, donde solo se da sentido con la presencia de uno con otro, afirmando es un ir y venir donde las personas hacen las sociedades y que las sociedades son hechas por las personas. La sociedad y los individuos no son un fenómeno separado sino que se complementan y son parte una integral donde el individuo, siendo una construcción lingüística cuando se menciona el “Yo” o “mío” se presenta un distintivo que alude a una diferenciación entre los demás siendo común en la búsqueda de una identidad propia donde el actor principal se define como uno mismo y que al llevarlo al campo empresarial se manifiesta como una imagen organizacional, una identidad organizacional.

Paralelo a ello Hatch y Schultz (2002) en su artículo “la dinámica de la identidad organizacional” hacen referencia al debate entre lo que en inglés es el “I” y el “Me”, así como la relación entre ambas acepciones, en la construcción de la identidad organizacional cuando se relacionan imágenes y personas en una reflexión dentro de la dinámica organizacional a través de símbolos de una cultura descrita que permite crear, mantener o cambiar la identidad organizacional basada en dos disfunciones, el narcisismo y la pérdida de la cultura que se complementa con la teoría de la cognición incorporada de Harquail y Eilcox (2010), que se basa en capacidad que tienen los seres humanos de procesar información y la capacidad de aprendizaje de sus experiencias para modelar su propia identidad. Los autores proponen diversas capacidades que cuentan los trabajadores para interpretar lo que ellos creen como central, distintivo y duradero sobre sus organizaciones.

La identidad organizacional es aquello que los trabajadores perciben como aspectos centrales, distintivos y duraderos en el carácter de una organización (Albert y Whetten, 1985). La identidad es una construcción social producida tras un proceso reflexivo de comparaciones intersubjetivas, que son centrales, perdurables y distintas. El autor ubica la identidad de origen ontológico, ya que cada uno de los miembros de esa organización tiene y manifiesta el ejercicio de sus actividades e interrelaciones sociales.

Figura 2-2. Construcción identitaria



Fuente: Elaboración propia basada en Albert y Whetten (1985).

De acuerdo a He y Brown (2013), más recientemente la identidad organizacional ha sido identificada y clasificada en cuatro perspectivas: 1) Funcionalista en relación a los autores que sostienen que las identidades se componen de características tangibles con objetivos establecidos, con estrategias claras que van relacionadas más a la función de comercialización. 2) Construccinistas sociales o interpretativos, donde el enfoque de los autores se basa en la construcción social de la identidad producto de las relaciones entre lo colectivo y lo socialmente estructurado. 3) Psicodinámicas, los que ubican la identidad organizacional en el campo de lo inconsciente y en los procesos que, de manera colectiva son desarrollados en una organización. 4) Posmoderno, los autores que se asocian a menudo con el cuestionamiento, desafío y reto del estudio del sentido de la identidad.

El autor Gioia (2000), debate la definición de identidad de Alberth y Whetten al respecto que la identidad no es fija ni permanente como se pensaba, sino que es inestable y adaptable y que aunque existen empresas que suelen utilizar los mismos discursos para describir lo que son y hacia a donde van desde hace décadas, sus identidades organizacionales obedecerán a un contexto o entorno que cambia de acuerdo a una serie de

interpretaciones subjetivas de asimilación a lo largo del tiempo, llamándole una “adaptabilidad inestable” que se forma de acuerdo a la situación que se vaya presentando en las compañías.

El aporte de Brewer & Gardner (1996), a la identidad, es en relación a la clasificación que proponen en su modelo de los tres niveles de identidad: La personal, la relacional y la colectiva. La identidad personal es la que hace ser diferentes unos de otros, la relacional reflejando lo que es uno dentro de un grupo y la colectiva haciendo la distinción de un grupo social; estas dos últimas las que más sobresalen en el individuo en la búsqueda de una identidad que le satisfaga y depende de ciertos contextos y necesidades.

Pero ¿cómo se logra esta identidad organizacional? Según Alberto Melucci (1982), la identidad organizacional está condicionada con la constante adecuación y fortalecimiento de los elementos que la componen, que le permiten crear raíces sólidas para enfrentar los cambios exigidos por el entorno, sin derrumbarse. Melucci recomienda no ver la identidad colectiva como un factor, sino como un sistema de relaciones y representaciones interactivas y compartidas.

Figura 2-3: Construcción de identidad



Fuente: Elaboración propia basada en Melucci (1982)

La teoría de la identidad organizacional desde el punto de vista de lo social (Benedict, 1934; Linton, 1945; Morales, 1987) define identidad como el conjunto de rasgos más peculiares de la personalidad de los individuos pertenecientes a una sociedad específica. Y hace una diferenciación entre cultura organizacional e identidad organizacional: la primera es la clarificación del ser de la organización en cuanto a ser diferente e identificable por su misión, visión, valores y creencias; y la segunda es la asimilación racional de creer en esa misión y visión y la práctica consciente de esos valores y creencias.

Desde el punto de vista sociológico, la identidad se define por el sentido de solidaridad que se experimenta en un grupo social, debido a la afinidad de ciertos valores que hace responder a los individuos ante una situación de acuerdo con las expectativas previamente aceptadas (Merton, 1965). Esta corriente básicamente se enfoca en la categorización de los individuos como miembros de una sociedad que permite en el contexto organizacional situarse en un medio ambiente empresarial, y en la percepción de ellos mismos al ser parte de un grupo social. Rosa (2000) asegura que las identidades personal y colectiva (y en ésta la nacional) se constituyen por la reconstrucción de la memoria, pero también por la invención —producida por la selectividad— con que se dota a esta reconstrucción, y con la capacidad de influir sobre las fuentes para la construcción de su propia y peculiar historia, mitos y simbolizaciones ideo-afectivas.

La psicología social considera que la identidad es producto de la introspección de normas culturales y sociales de grupos o países que compartían características comunes (Triandis, 1988; Hofstede, 1980; Diamond, 1993). Aquí, las culturas corporativas por países son comparadas en diferentes dimensiones conformadas por estereotipos, tradiciones y hábitos socioculturales (como distancia social o aversión al poder), a las cuales se incorpora la dimensión de cultura nacional y de comportamiento cognitivo. Es importante resaltar que la serie de opciones de identidad resultantes dentro de un multiculturalismo, basa sus diferencias en el respeto mutuo. Los actores entienden que cada sociedad tiene algo que ofertar y algo que aprender de los otros, y la diferencia no se ve como una imperfección que debe atenderse. Así, los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad, evidenciando el compromiso de los miembros de una organización. Para Michael Diamond,

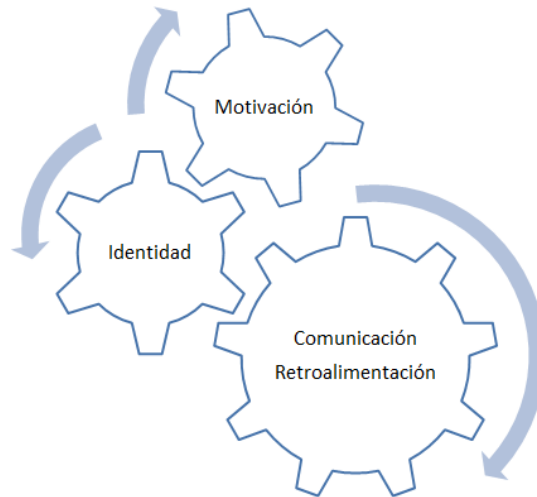
la identidad organizacional está influida por aspectos conscientes establecidos por la cultura organizacional, pero motivada por pensamientos y sentimientos inconscientes de los individuos y la forma en cómo se relacionan. Se entiende así a la identidad como la suma de las variables (costumbres, creencias o valores) que permite a un grupo de personas tener un sentido de pertenencia diferente a otros grupos sociales.

La teoría de la comunicación relacionada con la identidad radica en los estudios de las interacciones sociales, a las que observa desde el punto de vista del discurso y cómo impacta éste en los trabajadores con la ayuda de un orador. Fernández (2012) asegura que la identidad cultural es asumida como proceso comunicacional entre culturas. A través de la identidad cultural se manifiestan rasgos propios, específicos, que caracterizan a un grupo, región, comunidad, pueblo o nación, a partir de los elementos identificadores, con diferentes niveles de realización.

Deal y Kennedy (1999) describen la identidad organizacional como la mezcla de valores y creencias que se comparten en una organización, asumiéndose como convicciones aceptadas de la entidad social, para reaccionar ante lo imprevisto, la llamada competitividad. Por otra parte, afirma que la identidad es lo máspreciado que posee un individuo, y su pérdida es sinónimo de sufrimiento, angustia y muerte. Explica que los individuos construyen su identidad a partir de sus experiencias personales y sus relaciones sociales dentro y fuera de la organización.

Autores como Dubar (1991) y Sainsaulieu (1988) postulan respecto a la comunicación que a los recursos humanos se les debe dar a conocer que la identidad es la motivación más importante para guiar el comportamiento institucional y que el apoyar y retroalimentar a los trabajadores en la realización de sus actividades y definir exactamente lo que se espera de ellos y de su trabajo, los convierte en seres con iniciativa en un entorno reglamentado y productivo.

Figura 2-4: Relación Comunicación / Identidad / Motivación



Fuente: Elaboración propia basada en Dubar (1991) y Sainsaulieu (1988)

De acuerdo con esta teoría, se puede decir que existe identidad en las organizaciones cuando sus miembros encuentran en una cultura organizacional historias de héroes a quienes admirar e imitar, historias que pueden escuchar y contar, creencias que pueden compartir y valores que pueden demostrar. Es cuando el trabajador se convierte en una extensión de la institución, que provee de significado a los demás dentro y fuera del trabajo (Deal y Kennedy, 1999). Por eso, la identidad organizacional debe de ir paralela a la cultura organizacional delineada por una propia comunicación organizacional.

Figura 2-5: Confirmación de identidad organizacional



Fuente: Elaboración propia basada en Deal y Kennedy (1999).

Estudios que exploran la influencia de la identidad grupal sobre su cohesión grupal, indican que los equipos sometidos a procesos diferenciales de construcción de identidad desarrollan diferentes niveles de cohesión que aquellos cuya identidad grupal les fue impuesta (Bohórquez, 2012; Vera, 2012; Barba, 2000; Urbiola, 2004). Estas diferencias se expresan en dimensiones referidas a las percepciones que tienen sus miembros respecto a las motivaciones comunes. Es importante considerar que en la construcción de una identidad organizacional de acuerdo a la teoría de comunicación, se entiende que la imagen corporativa debe ser compartida para su fácil entendimiento y que apoye a los objetivos de la organización. (Obasan, 2012). El rol del personal corporativo debe dictar las normas y valores que representan la finalidad de la organización. Esto influirá de manera directa en las actitudes de los trabajadores en cada sucursal y la manera en como lo perciban dependerá de que la adopten con un sentimiento aspiracional o la rechacen como no propia de la localidad.

Vera (2012) realiza su aporte al estudio de la identidad con lo que él denomina “el enfoque cultural de identidad” donde incorpora tanto la visión de lo individual como de lo colectivo de manera dialéctica. En este modelo explica cómo se reproduce la cultura, manteniendo la estabilidad estructural y cómo los factores relacionados tanto con la cultura como con la estructura social influyen en situaciones de transición en las diferentes etapas de vida.

En los estudios culturales, se habla de identidad cuando se hace referencia a la suma de elementos como cultura, normas, valores y territorios dentro de un grupo social. La combinación de estos elementos crea identidades organizacionales que forman un modelo de ser propio, configurando un tipo de valor, creencia y ritos que se manifiestan en las actitudes de los miembros que forman una organización.

En algunas ocasiones, a pesar de alcanzar cierta identidad organizacional existen desfases, rupturas, conflictos o divergencia simbólica. Por ello, las empresas deberán de privilegiar una identidad fuerte basada en una definición clara de su cultura organizacional, con la

finalidad de que los trabajadores tengan un sentido de pertenencia logrando compromiso y mejoras en la productividad empresarial.

Una identidad organizacional se forma, mantiene o se cambia por un proceso de comparación y reflexión respecto a un ordenamiento inter-organizacional de los propios miembros de una empresa, Albert y Whetten (1985) y hacen énfasis en que toda identidad organizacional se pone a prueba por medio de factores internos o externos con algún cambio de sistemas de trabajo, cambio de propietarios, un rápido crecimiento o una recesión, concluyendo con la idea que la identidad organizacional debe ser dual o híbrida en sentido de que es conformada por aspectos utilitarios y normativos.

Considerando la identidad empresarial, Alvesson (1990) investigo el rol de las imagines dentro de una organización como prácticas para crear identidad, su tesis refirió a que, en una era postindustrial las sociedades se mueven y agrupan por imágenes que desde el ámbito empresarial los corporativos utilizan para crear un nivel de integración mayor y necesario para que las organizaciones sea funcionales y rentables. Este mismo autor reconoce que la manipulación de una imagen corporativa es subjetiva, pero que si es utilizada de una manera holística se convierte en un factor que los trabajadores reconocen y asimilan como un símbolo de identidad haciendo la relación entre imagen e identidad muy cercana.

Adicional a ello Patt y Rafaeli (1997), refieren que la variable uniforme es una extensión de imagen por lo que estudiaron la identidad por medio del código de vestir como elemento de asociación. En su artículo “*Organizational dress as a symbol of multilayered social identities*” proveen evidencia empírica de una identidad organización basada en una expresión de símbolos por medio de un uniforme, definiendo una auto caracterización grupal que denotan un sentido de pertenencia por el vestir dentro de una hospital.

Para Morgan (2009), las empresas buscan cultivar la identidad individual relacionada con la identidad grupal haciendo énfasis en la formación de valores, reconocimiento de personas y casos de éxito, a fin de normar el comportamiento adecuado e inadecuado dentro de la

organización. En este proceso se hacen presentes los ritos que permean a todos sus miembros por medio de la comunicación interna. En un mundo de cambios y transformaciones constantes, con ambientes dinámicos de internacionalización y transferencia de modelos organizacionales, el concepto de identidad desde el punto de vista estructural requiere una particular atención en el estudio empresarial.

Desde esta perspectiva, existen análisis de identidad organizacional (Giddens, 1984; Tylor, 1968; Nyman, 2013) que definen identidad como el proceso constante a través de la vida de un grupo de personas, resultante de su historia. En ésta, la combinación del desarrollo de elementos formativos, físicos y humanos interactúa y se ve influida por las presiones de los actores de su entorno. Queda claro así que si una organización tiene una identidad sólida, los colaboradores se sentirán orgullosos de trabajar en ella y manifestarán un sentido de pertenencia que se traducirá en mejoras de la productividad empresarial. Estudios más recientes respecto a la identidad organizacional afirman que la marca de las empresas construye la identidad de sus trabajadores y los hace ser parte de una idea corporativa y singular que los distinguen de otras empresas.

Una de las teorías más recientes en la formación de identidad, encontramos los estudios de Gioia, Price Hamilton y Thomas (2010), quienes después de investigar el proceso del ¿Cómo? se construye una identidad, dedujeron que esta identidad es el resultado de una serie de interpretaciones que se dan de manera interna y externa así como los aspectos macros y micros que influyen en la formación de la identidad organizacional y de igual manera la construcción social y la percepción de los actores relacionados con el proceso cuentan con una relación directa que les define como gremio basada en 8 variables. 1) La articulación de la visión: Cuanto existe una cultura corporativa que define el rumbo de la organización. 2) Experimentar significados: cuando los trabajadores encuentran en esta visión significados que les permite evaluarlos. 3) Comparación y contrastes: cuando el trabajador se ve influenciado por una serie de variables dentro de la organización. 4) Formación de una identidad consensada: al estar en común acuerdo en las variables que los identifican. 5) proceso de negociación: al realizar una participación integral entre los miembros de la organización. 6) detecciones de un distintivo óptimo: en relación a la

legitimación del grupo ocasionada por el fenómeno de identificación de aspectos propios del grupo. 7) Creación de acciones diferenciadas: que incluyen conductas y formas de hacer las cosas. 8) Retroalimentación de la legitimación: cuando son reconocidos por otros grupos o gremios como algo auténtico y diferente.

En la búsqueda de saber cómo se forma la identidad organizacional encontramos los trabajos de Knapp, Smith, Kreiner, Sundaramurthy y Barton (2013), quienes realizaron una investigación de orden inductivo cualitativo basado en entrevistas a personal de empresas familiares quienes dedujeron que la formación en este tipo de organizaciones se da a través de tácticas de trabajo dictados desde una figura central, donde las tácticas de trabajo y la manera en cómo se desarrollan las actividades son la identidad en sí, aprobadas por una persona, no por un corporativo y que ayudan a orientar comportamientos que incluyen relación familia-familia, relación familia-negocios y esto resulta particularmente importante debido a que los propósitos familiares se ven envueltos en una dinámica de competencia y desafíos que se interpretan de manera personal y pueden facilitar u obstaculizar la toma de decisiones.

Jian (2010) analiza el cambio organizacional en cuatro variables articulándolas de acuerdo a su composición discursiva: Circunstancia organizacional, identidad organizacional, identidad individual y práctica organizacional, teniendo en este sentido la reflexión principal para definir una identidad cuando se preguntan ¿Cuál es la situación que les incomoda?, ¿quiénes son? ¿Quién soy? y sobre todo ¿qué significa lo que estoy haciendo?, preguntas claves que hacen formar una identidad organizacional.

Grandy y Mavin (2011) por su parte investigaron que existe una relación interesante en la formación de la identidad cuando esta se encuentra relacionada con la imagen, los medios de comunicación y la construcción social de la realidad ya que la imagen puede influir en las decisiones y medidas adoptadas por las organizaciones y sus miembros, cuando es influenciada por la cultura corporativa o cultura organizacional y sobre todo es comunicada de manera adecuada en un gremio que se cristaliza en profesionalización, exclusividad o servicio de alta calidad aunque ésta sea de manera mediática y subjetiva.

Hasta este punto podemos sintetizar que la construcción de la identidad organizacional es un proceso dinámico que conlleva la interpretación de muchas variables en un contexto específico. Por ello, la presente investigación adopta la postura de Deal y Kennedy (1999), de la identidad organizacional como la evidencia de una definición de valores (estándares establecidos para un grupo respecto a lo que ellos son) y de creencias (convicciones compartidas y aceptadas) en un actuar diario que le permite reaccionar ante imprevistos de manera institucional.

Con lo anterior y basado en el encuadre teórico de cultura, se toma como definición de cultura la de Smircich: el conjunto de sistemas de símbolos y significados compartidos en una organización por medio de patrones culturales, que proporcionan significado y guían la conducta humana (Smircich, 1983). Así, dos conceptos sustentan teóricamente la presente investigación: el que las organizaciones son cultura y, por ello, una forma de expresión humana; y la formación de identidad, según Deal y Kennedy (1985), cuando los trabajadores se convierten en una extensión de la institución.

2.2. Modelos organizacionales de orden administrativo y su relación con las personas

Hablar de modelos organizacionales es referirse a los aspectos administrativos (estructuras, niveles jerárquicos, responsabilidades, canales de comunicación o toma de decisiones) que generan un estilo de dirección, es decir, un modelo organizacional (Montaño, 2003). Un modelo organizacional debe entenderse como la representación general de las estructuras y los procesos formales básicos, asumidos para lograr los objetivos planteados por la organización.

La ciencia de las organizaciones, encargada del análisis de la empresa como sujeto de estudio, tiene sus orígenes de investigación en los modelos de organización clásicos de la sociedad industrial a finales del siglo XIX. Sin embargo, su consolidación y desarrollo, su perfeccionamiento moderno, tiene su esplendor y expansión en el siglo XX, lo que da como resultado el modelo organizacional (Barba, 2001). Los estudios de Taylor y Fayol fortalecen a la organización empresarial junto con las aportaciones de Weber, que dieron como resultado un concepto de organización moderna caracterizada, hasta fines de la década de los setenta, por un individualismo, racionalidad instrumental y despotismo suave (Barba, 2001).

A principios de la década de los setenta y cuando Estados Unidos se encontraba en la consolidación moderna de sus modelos organizacionales, Japón propone un nuevo pensamiento vanguardista basado en la participación de los integrantes de los procesos, rompiendo con la rigidez de la burocracia y la disciplina *taylorista*. Crea modelos organizacionales posmodernistas caracterizados por nuevas tecnologías, estructuras cualitativas de enfoques flexibles, a los que llama modelos organizacionales posmodernos.

Especialistas en la historia y evolución de los modelos organizacionales de orden administrativo (como Barba, 2001 y Montaño, 2003) están de acuerdo que los modelos organizacionales han evolucionado con la humanidad misma. Diversas formas de operar unidades de negocios, en el más amplio sentido de la palabra (iglesias, ejército, escuelas, sociedades completas), han creado modos administrativos que se han integrado en una evolución permanente, y que es posible distinguir por países y épocas representativas.

Desde el punto de vista administrativo, los componentes de un modelo organizacional son: a) las personas, quienes componen el equipo de trabajo y satisfacen sus necesidades individuales o colectivas; b) las tecnologías, equipos y maquinarias cuyo uso se requiere dependiendo de la operación; c) el liderazgo, considerado como el sentido de influencia en coordinación, planificación y dirección que tiene una persona sobre otra, para que en conjunto se realice una actividad, se llegue a las metas que dan sentido al grupo, condicionante de logros para la motivación; d) el medio ambiente, que considera el contexto y relación con personas internas y externas de la organización, y e) la estructura, representada por niveles jerárquicos, asignación de roles y canales formales de interlocución para entender los pasos a seguir en la realización de una actividad.

Montaño (2003) afirma que el modelo organizacional es la esencia del negocio. Ahí sitúa el actuar de los procesos y la calidad de los mismos, la atención al trabajador, traducidos en identidad y atención al cliente, que otorga la preferencia y posicionamiento en el mercado. Así mismo, sostiene que un modelo organizacional es una abstracción teórica realizada a partir de la percepción de un caso exitoso, propio de una persona, un cliente o un trabajador.

A partir de las ideas de Amaya (2013), el hombre es parte importante dentro de un modelo organizacional. Es él quien dice qué y cómo se hacen las cosas, la adquisición de los insumos por medio de la selección de los proveedores, los procesos, la elaboración de los productos o servicios y su comercialización. Los casos de éxito citados por Montaño son resultado de la manera como el hombre realiza la gestión de su empresa.

Ahora bien, existe una diferencia en la teoría empresarial moderna respecto de las organizaciones orientales y occidentales. Garzón (2008) observa que las organizaciones occidentales tienden a enfatizar el conocimiento explícito, y las japonesas dan mayor importancia al conocimiento tácito. Esto confirma que el aprendizaje organizacional como modelo debe ser visto desde un pensamiento sistémico donde todas y cada una de las partes

de la organización son importantes e involucran el talento y las competencias de todas las personas dentro del modelo.

Una de las aportaciones de Garzón es la siguiente: dependiendo de sus tiempos, y con el fin de satisfacer las exigencias constantes del medio en que se desarrollaron, las organizaciones han asegurado su éxito en el aprendizaje colectivo en entornos favorables. Hoy es posible aprender de este intercambio de información y conocimiento como una oportunidad de desarrollo de acuerdo a la descripción de estas empresas divididas en la modernidad y posmodernidad (Garzón y Fisher, 2008).

2.2.1. Desarrollo de un modelo organizacional

En su desarrollo a lo largo de la historia, los modelos organizacionales pueden ser clasificados en tres tipos: los tradicionales, modernos y posmodernos. En Estados Unidos, las empresas tradicionales se caracterizaron por ser organizaciones dirigidas por un número reducido de trabajadores predominantemente familiares y propietarios (Chandler, 1962), donde el mercado y los precios determinaban las decisiones a tomar.

Desde el punto de vista económico, la empresa moderna inicia después de la segunda Guerra Mundial. Tras la revolución en el transporte, especialmente el ferrocarril y las comunicaciones (refiriéndose al telégrafo), se consigue integrar un mercado interno que permite controlar procesos de producción y distribución de manera separada, con lo que se reemplaza a la pequeña empresa tradicional (García, 1994).

Para Alfred Chandler, las empresas modernas poseen dos características principales: 1) constan de muchas unidades de operación distintas, y 2) las dirige una jerarquía de ejecutivos asalariados (Chandler, 1962). Es decir, son empresas administradas por una jerarquía de mandos de manera independiente, desde el punto de vista administrativo, contable o inclusive operativamente, que controlan y coordinan sus propias actividades.

Este tipo de empresas posmodernas tienden a no ser tan grandes. Son unidades subsidiadas de una organización mayor, con producción automatizada, con una jerarquización informal y flexible, descentralizada y participativa, que establecen nuevas formas organizacionales (Heydebrand, 1989). Estas empresas norteamericanas centradas en procesos y jerarquías fueron distintas respecto a las empresas japonesas.

Una de las principales características administrativas y operativas de la empresa japonesa posmoderna, según William Ouchi, es el valor de sus recursos humanos y la preocupación para ofrecer insumos para que se desempeñen de la mejor manera. Es la importancia que le da a la estabilidad de sus trabajadores y patrones, al visualizar un trabajo de por vida que les permite realizar proyectos a largo plazo, hasta que lleguen a su jubilación (Ouchi, 1981).

Existen dentro de las compañías japonesas trabajadores temporales que posibilitan mantener el equilibrio en tiempos de crisis, a fin de disminuir la nómina o fortalecer la producción. Y si esta crisis se agudiza, las pequeñas empresas se retiran para dar soporte a las compañías más importantes. La empresa japonesa contrata gente joven en proceso de formación. Los procesos de incremento de salarios y promociones son iguales a sus compañeros de trabajo por diez años, fecha en la que se realiza una evaluación formal del desempeño y se incrementa su salario o se realiza una promoción de manera individual, inculcándoles involucramiento, conciencia, solidaridad y trabajo en equipo.

Los trabajos multifuncionales son comunes en la cultura japonesa. Los trabajadores desarrollan carreras individuales, pasando por todos los puestos de la organización para familiarizarse con cada una de las áreas y actividades de la empresa, motivando a los trabajadores a desempeñarse de manera proactiva. La toma de decisiones en las empresas es de forma participativa, por consenso, a fin de crear un compromiso e involucramiento de los trabajadores, y compartir la responsabilidad en un ambiente de confianza, intimidad y comprensión, de interés holístico (Ouchi, 1981). A continuación se describe el comparativo de la organización japonesa y el modelo norteamericano, según Ouchi.

Tabla 2-2: Diferencias entre organizaciones

Organizaciones japonesas	Organizaciones norteamericanas
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holístico	Interés segmentado

Fuente: Ouchi (1981)

Dentro del *Bussines Managment*, el desarrollo de los modelos organizacionales obedece a la transformación de un capitalismo industrial a uno postindustrial. Los cambios que se generan en el entorno, la crisis en la humanidad, la incertidumbre, obligan a las organizaciones a adaptarse a su medio ambiente de manera casi obligatoria a fin de permanecer en el mercado (Heydebrand, 1989).

Para Heydebrand, los modelos organizacionales están delineados en relación al poder de la fuerza de trabajo. Sitúan al hombre en una posición central en lugar de una tecnológica, y siempre tienen en consideración el tamaño de la fuerza de trabajo, el objetivo del mismo, su significado, producción, división, propiedad y control. Ahora bien, según los procesos empíricos de cambio organizacional, la modernidad se puede dividir así: modernización simple y modernización reflexiva (Pries, 1995). En la modernización simple, las actividades de la organización se relacionan con el incremento de la eficiencia, enfocándose en la producción en masa, distribución del trabajo y minimización de costos.

La modernización reflexiva busca la interrelación y retroalimentación de todas sus partes, hace uso de las tecnologías de la información para una mejor logística y control, propicia un carácter sistémico y reflexivo en la estructuración y construcción del producto, en el mantenimiento preventivo y los controles de calidad.

En la modernización reflexiva, y debido a una influencia de los modelos japoneses para generar logísticas, las relaciones entre empresas adquieren un papel importante que les

permite reducir costos de almacenamiento. Hay un cambio radical entre el capital y el trabajo en aspectos laborales, de servicios de salud y de mejoras salariales. Esto sirvió como tendencia para las demás organizaciones determinadas por intereses de poder y política (Pries, 1995).

Para tener una visión más clara de la modernidad y posmodernidad, debemos considerar los estudios de Antonio Barba respecto a la propuesta de Luis Montaña relacionada con variables empresariales. Las empresas modernas basan su organización en la burocracia, controlan el poder en estructuras rígidas y formales con comunicación directa. La toma de decisiones se desarrolla de manera unilateral, sus trabajadores se consideran obreros descalificados, sin garantía laboral de largo plazo en producciones de masa (Barba, 2000).

Por el contrario, las empresas posmodernas hacen uso de las tecnologías, se organizan de forma flexible, bajo un auto control, con estructuras flexibles de comunicación virtual, con pensamientos estratégicos. La toma de decisiones se caracteriza por ser colectiva, con trabajadores multifuncionales, con proyectos de vida comprometidos a largo plazo basados en valores de cantidad y calidad. En conclusión, los modelos organizacionales no solo son herramientas sino, en el fondo, incluyen lógicas de control muy particulares.

A manera de resumen encontramos la siguiente tabla realizada por Barba y Montaña (2001), donde se aprecian las principales características de los modelos organizacionales modernos y posmodernos.

Tabla 2-3: Modelos organizacionales

Modelos organizacionales		
	Moderno	Posmoderno
Organización	Burocrática	Flexible
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal / rígida	Formal / informal / flexible
Procesamiento y comunicación	Manual / análogo lineal	Electrónico / red digital
Estrategia	Planeación / administración estratégica	Pensamiento estratégico
Decisiones	Individuales	Colectivas
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal / explícito	Colectivo / implícito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa / cantidad	Sectorial / calidad – cantidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto / largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización industrial	Dualidad	Integración de diseño
Racionalidad	Formal / instrumental	Sustantiva / valores
Recompensas	Económicas	Económicas / simbólicas
Objetivos	Utilidad / crecimiento	Sustentabilidad / expansión
Tiempo	Secuencia	Acumulativo
Espacio	Funcional / cerrado	Reducido / abierto

Fuente: Barba, 2001

Es importante entender que la aplicación de los modelos organizacionales considerados como burocráticos incorporan estrategias centralizadas en control, mientras que los posmodernos conservan perfil burocrático en el sentido del control y del poder, pero su delegación de la autoridad es más flexible y se diversifica para poder tener un mayor beneficio económico por medio de una extensión de herramientas administrativas que han sido comprobadas y pueden ser replicadas.

2.2.2. Las estrategias organizacionales como diferenciación empresarial

Definir una estrategia en una organización es de suma importancia, pues se establece una meta, el rumbo a seguir para la obtención de los resultados, dando claridad a la toma de decisiones. Para Jamil Ishtiaq, desde el punto de vista de las ciencias políticas, las estrategias deben relacionarse con la situación externa y la capacidad interna de las organizaciones para realizar un diagnóstico que permita desarrollar planes claros de impacto directo en lo que se busca obtener (Ishtiaq, 1998).

Por su parte, Perrow (1970), desde la sociología, define estrategia como “lo que se trata de hacer”, llevando implícitas competencias de conocimiento, adiestramiento, capacitación y motivación. Este principio es utilizado en las empresas para obtener una ventaja entre sus competidores. Las empresas elaboran planes estratégicos basados en su cultura organizacional (donde hay valores, visión, objetivos y metas) para aplicarlos en las actividades a la que se dirigen. De esta manera disminuyen costos, incrementan productividad, aumentan la participación de los trabajadores y se logra un liderazgo organizacional.

Desde el punto de vista emergente, podemos citar los estudios culturales de Knights y Morgan (1991:3), cuya aplicación a la gestión estratégica es una de sus principales aportaciones. Aquí se describe la estrategia como un discurso que se constituye, por un lado, de subjetividades (ideas y prácticas) que condicionan la forma en cómo se relacionan con fenómenos particulares, y, por otro, de actuaciones sobre ellos en relación con los efectos del poder. En este punto, es lícito preguntar ¿hasta dónde las estrategias o planes pueden verse como un ejercicio de gabinete o un ejercicio de poder? Pues de acuerdo con Knights, la planeación estratégica es un discurso y ello implica intencionalidad, implica relaciones de poder, un orden determinado.

Encontramos la postura tradicional en Michael Porter, quien basa la definición de estrategia en su inicio. Establece que una buena estrategia debe contar con una meta correcta, analizar el negocio y generar los pasos concretos para alcanzarla. Para Porter (2009), la estrategia es

que uno no puede ofrecer todo a todos, sino que trata de hacer propuestas diferentes e individuales, por segmento o nichos de mercado.

Hoskisson (2003) propone considerar la estrategia desde el punto de vista de competencia. Describe que las estrategias son el secreto del éxito de las compañías. Hace referencia a las capacidades de éstas para ofrecer productos y servicios de calidad, para innovar constantemente y para involucrar a todo su personal. Menciona las estrategias más utilizadas: aperturar un negocio, expandirlo, lanzar un nuevo producto o servicio, incrementar ventas, disminuir costos, hacer reingeniería específica, cambiar de concepto, cerrar operaciones, o una combinación de dos o más de las anteriores.

Para formular una estrategia organizacional efectiva en el contexto de los negocios, se debe realizar en primera instancia un análisis de la situación en la que se encuentra la compañía. Este análisis debe incluir aspectos al interior, al exterior y determinar la posición que se tiene respecto a la competencia. Una vez realizado el diagnóstico, se establecen los objetivos bajo la metodología específica de la planeación estratégica de ser alcanzables, medibles, retadores y específicos en una escala de tiempo. Por su parte, Johnson (2008) define estrategia como la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, por la cual se alcanzarán los objetivos institucionales. Por supuesto, la estrategia debe estar alineada a la cultura organizacional en un marco de políticas y uso de recursos para ser implementada.

Desde la perspectiva psicóloga, investigaciones más recientes relacionadas con la estrategia empresarial y la gestión humana por competencias, resaltan que la competitividad es un factor clave para mejorar la posición socioeconómica de las organizaciones. Por consiguiente, es necesario alinear el recurso humano a la estrategia de la empresa (Vera, 2012), pasando de un modelo de gestión humana tradicional a un modelo de gestión humana basado en competencias, e iniciando por subsistemas de capacitación, selección, evaluación y desarrollo.

Para Mintzberg (1997), la estrategia se define como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Y la clasifica en cinco conceptos: 1) estrategia como plan, cuando las actividades de acción son consistentes, determinadas y seriadas para lograr un objetivo específico; 2) estrategia como pauta de acción, como una maniobra para ser el líder entre los competidores; 3) estrategia como patrón, relacionada con las formas para producir bienes y servicios; 4) estrategia como posición, para establecer a la compañía dentro de un entorno en una posición respecto a las demás, y 5) estrategia como perspectiva, donde se obtiene la personalidad organizacional, cuando se comparte con la sociedad una perspectiva compartida.

A lo largo de la historia, las empresas han llevado a cabo iniciativas para sobrevivir ante la competencia. Sin embargo, no fue hasta los años setenta cuando grandes compañías corporativas empezaron a desarrollar estrategias organizacionales basadas en planes estratégicos que, una vez implementados, dieron como resultado empresas más efectivas. Los planes estratégicos obedecen a situaciones específicas, oportunidades o amenazas en un entorno tecnológico, político, económico, social o una combinación de todas ellas.

Mintzberg (1989) establece que toda estrategia debe de contener tres elementos principales: metas, políticas y programas. Para este autor, la definición de una estrategia empresarial es necesaria, a fin de que los miembros de la organización puedan actuar en la toma de decisiones y se alineen a la estrategia establecida, reduciendo incertidumbre para el logro de los resultados. Estas estrategias deben ser claras y tener impacto motivacional, compatible con el entorno.

A lo largo de los tiempos, el ámbito empresarial ha sido testigo del surgimiento de diversas escuelas en relación con las estrategias organizacionales. Se resumen a continuación (Mintzberg, 1998):

- Escuela del diseño: da como premisa la formación de estrategias en un proceso deliberado del pensamiento consciente. La responsabilidad de este control y carácter consistente es del CEO basado en un modelo de formación estratégico simple e informal. Las estrategias se formulan como perspectivas de manera explícita.

- Escuela del planeamiento: hace énfasis en el detalle de la etapa operativa respecto a la elaboración, análisis y racionalización de los recursos que se tengan a su disposición.
- Escuela de posicionamiento: surgidas en la década de los setenta y ochenta, se basan en determinar las estrategias competitivas que permitan mantenerse y crecer en una estructura de mercado. Los principales aportes fueron de Dan Shendel, Ken Hatten y Michael Porter. A diferencia de otras estrategias, las de posicionamiento crean instrumentos analíticos dirigidos a conocer las condiciones existentes e identificar las relaciones correctas para una cubrir una necesidad específica con un producto específico.
- Escuela empresarial: hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos (intuición, criterio, talento, capacidad y percepción asociada con una visión). La perspectiva estratégica de esta escuela no es colectiva, es personal: requiere de un liderazgo, donde una persona inspira y proporciona confianza a los miembros de la organización.
- Escuela cognoscitiva: la toma de decisiones estratégicas está condicionada por el desarrollo de estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa.
- Escuela de aprendizaje: las estrategias emergen cuando las personas comprenden lo necesario sobre una situación, y la organización desarrolla la capacidad para manejarse en ella. Con el tiempo, se converge en patrones de conducta que funcionan.
- Escuela de poder: tiene como premisa la formación de estrategias basadas en la influencia. Subraya el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares. Las estrategias en esta escuela tienden a ser más emergentes que predeterminadas.
- Escuela cultural: une a un conjunto de individuos en una entidad llamada organización y se centra en un interés colectivo, teniendo siempre presente la toma de decisiones basada en convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones, hábitos, símbolos y relatos.

- Escuela ambiental: fundamenta en el entorno la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias. Este enfoque considera la organización como un ente que se desarrolla en un espacio que busca un equilibrio ecológico basado en su operación.
- Escuela de la configuración: toda la planeación está relacionada a una secuencia para mantener una estabilidad en los procesos que dependen de distintas configuraciones que es preciso determinar.

Ya sea que la organización tome alguna de las escuelas de manera pura, realice una mezcla de varias de ellas o encuentre alguna postura crítica para el fundamento de sus estrategias corporativas, deberá en todo momento considerar que siempre estará interactuando en un entorno globalizado cambiante, flexible y adaptable de formas corporativas.

2.2.3. La influencia de la globalización económica y las empresas transnacionales

Las empresas transnacionales encuentran en el fenómeno de la globalización diversas formas de representación. Para entender esta relación, es necesario describirla de acuerdo con la corriente que se represente. De acuerdo con la filosofía, la relación empresa y globalización está hoy en día muy generalizada (Hirsch, 1998). El fenómeno ha sido interpretado de varias formas, pero depende de las posiciones teóricas o políticas para entenderlo. La globalización es más que un concepto científico, es un fenómeno social. Por ello se puede afirmar que las dimensiones globalizadoras están en lo técnico, en lo político y en lo ideológico-cultural.

Hirsch adiciona que la globalización no es un acontecimiento o expresión natural de una lógica objetiva, sino un proceso impuesto y reñido políticamente. Los cambios vinculados con la misma motivan a que las categorías políticas y económicas fundamentales deban ser reflexionadas de nueva cuenta.

Desde el punto de vista sociológico, las empresas transnacionales viven la globalización como la intensificación de las relaciones sociales en todo el mundo, por las que se conectan

lugares distantes. De esta forma, los acontecimientos locales están relacionados con acontecimientos lejanos. El proceso de globalización es una manifestación de redes sociales que liga comunidades (Giddens, 1991).

En las transnacionales, el fenómeno de la globalización se hace presente con la tecnología de la información y la Internet, que ha unido de manera significativa los mercados en un intercambio de transacciones económicas en el mundo, y ha iniciado la tendencia a producir una creciente homogeneidad entre las personas debido a la gran circulación de artículos diversos (Giménez, 1993). En la década de los ochenta, la globalización propició transformaciones aceleradas en la administración al introducir nuevos paradigmas en las relaciones con otras empresas en otros mercados. En el ámbito de los negocios, la apertura de filiales conllevó internacionalizar las relaciones con individuos de diferentes culturas.

Lizandro Cabrera afirma que la globalización ha sido mal enfrentada en América Latina. Comenta que la globalización no es mala ni buena y, como estrategia, debe de ajustarse a las propias realidades del contexto (Cabrera, 2009). Cada región del mundo tiene sus propias virtudes y ventajas comparativas, lo que es aplicable para las empresas. México ha estado envuelto en procesos de globalización desde su origen hasta nuestros días. Desde su descubrimiento en 1492, la conquista por parte del imperio español, la independencia en 1810 y la revolución en 1910, hasta el impacto de la segunda Guerra Mundial y más recientemente los movimientos globalizadores del Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Con el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (el GATT por sus siglas en inglés) en 1986, México participó en quizá el más importante proyecto de globalización, la apertura al capital extranjero, las bolsas de valores, la privatización de los bancos, sin olvidar el Tratado de Libre Comercio (TLC) y el ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) en 1994. De acuerdo con la Secretaría de Economía, no es fácil entrar a un ambiente globalizador. Se deben de considerar varios factores, de los que dependerá el éxito o fracaso de las operaciones organizacionales:

conocer la demografía, y el sistema político y gubernamental del país anfitrión (Proméxico, 2011).

En la última década, para las empresas de todo el mundo, la globalización ha ganado gran popularidad, a pesar de sus costos y beneficios inciertos sobre entrar o no a una comercialización global de productos (Lim, 2012). Los gobiernos y las corporaciones han hecho vínculos de expansión para casi todos los giros empresariales, lo que, bajo un marco analítico basado en presión institucional de crecimiento y penetración económica extranjera, provoca el desarrollo del potencial humano.

Debido a la propia naturaleza de la globalización, las organizaciones han hecho crecer su poder e influencia a nivel nacional e internacional (Westaway, 2013). Son una extensión de las estrategias organizacionales para explorar nuevos mercados, proporcionado empleo e ingresos en esos países para quienes reciben una sucursal de la organización que se está expandiendo. Para las corrientes económicas, las instituciones deben adaptarse a los cambios exigidos por el desarrollo de los mercados y la competencia (North, 1984) Esta capacidad de adaptación será la diferencia de estar o no en el mercado, considerando la selección de estructuras más eficientes, competitivas y equilibradas para sobrevivir más fácilmente a un entorno incierto.

Desde el punto de vista de los estudios culturales, Urbiola (2004) afirma que para las organizaciones, la globalización es sinónimo de alineación a nuevos procesos culturales, tecnológicos y de comunicación, a estándares que exige un entorno mundial legitimado por instancias certificadoras internacionales. Esta alineación es requisito indispensable para incursionar y competir globalmente, incluyendo los hábitos particulares y la estandarización de normas de conducta generales.

Rosa Linda Gámez describe que la globalización implica nuevas relaciones entre las empresas, alianzas, fusiones. Ahora es frecuente encontrar como gerentes en las organizaciones a personas que no nacieron en el lugar en donde trabajan y cuya cultura social es diferente a la del resto de los trabajadores. Es común que países desarrollados

compartan al personal capacitado enviándolo a otra sucursal, donde enfrentará un choque cultural dado que se encuentra con una sociedad distinta en valores, con lenguajes verbales y no verbales diferentes (Gámez 2013).

Strandgaard (2007) señala que la empresa de estos días lucha con dos fuerzas aparentemente contradictorias: por una parte, la globalización que tiende a homogeneizar, a romper fronteras; y, por la otra, la construcción de una identidad con una cultura organizacional diferenciada.

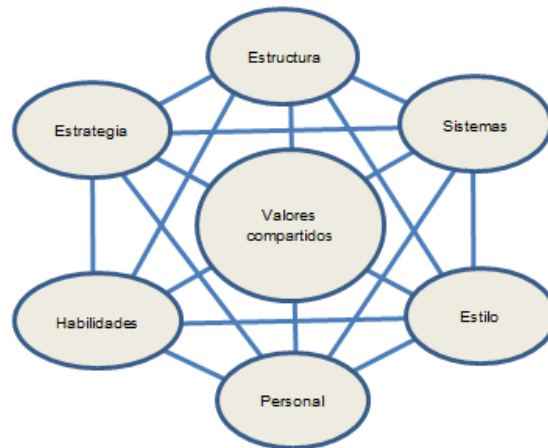
2.2.4. La consultoría en el establecimiento de los modelos organizacionales corporativos

El modelo organizacional corporativo adecuado va a depender de la naturaleza del negocio y de los desafíos que afronte. Por medio de él, se estructura la toma de decisiones y mejoras, y se proporciona un marco para la comunicación formal, con interacciones y lineamientos de forma integral dentro y fuera de la empresa. A lo largo del tiempo y con la evolución natural de las empresas, han surgido modelos organizacionales de tipo corporativo que han servido como ejemplo de efectividad empresarial. Para puntualizar se podrían enumerar los cinco modelos que se describen a continuación.

1. Modelo McKinsey

McKinsey (2001) propone el modelo de las siete “S”, que permite realizar una descripción e identificar la relación existente entre las variables organizacionales más importantes, concentrándose más en las actividades dentro de la organización que fuera de ella. Hay una ausencia de entradas de resultados con escasos ciclos de retroalimentación.

Figura 2-6: Modelo organizacional de las siete “S”



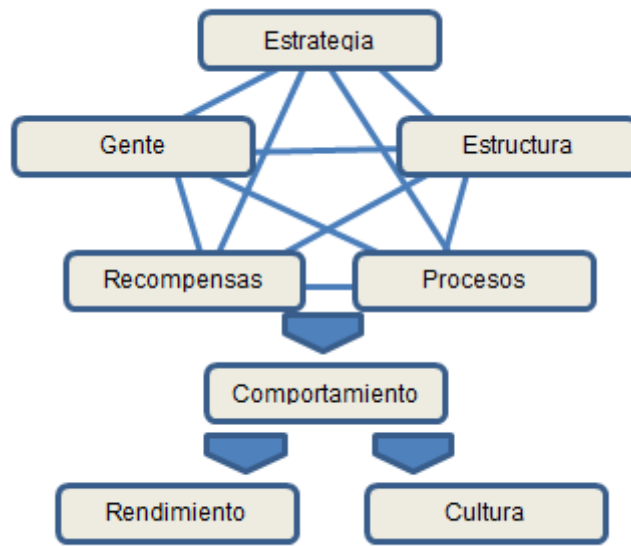
Fuente: McKinsey (2001).

Este modelo organizacional destaca las siguientes variables: la estructura, entendiéndola como la designación formal e informal de tareas y responsabilidades; la estrategia, o construcción de la misión organizacional y su nicho de mercado; habilidades, ya sean estas individuales u organizacionales; el estilo, que es el comportamiento de la organización; el personal, con su naturaleza propia; los valores compartidos y creencias compartidas; y los sistemas, que son los procesos al interior de la institución.

2. Modelo Galbraith

Por su parte, Galbraith (2003) propone un modelo de estrella donde se observa que las variables del modelo entre sí se encuentran relacionadas unas con otras, de tal modo que existe un balance correcto de cada una de ellas, lo que genera consistencia dentro de la empresa y promueve un alto rendimiento organizacional.

Figura 2-7: Modelo organizacional Galbraith

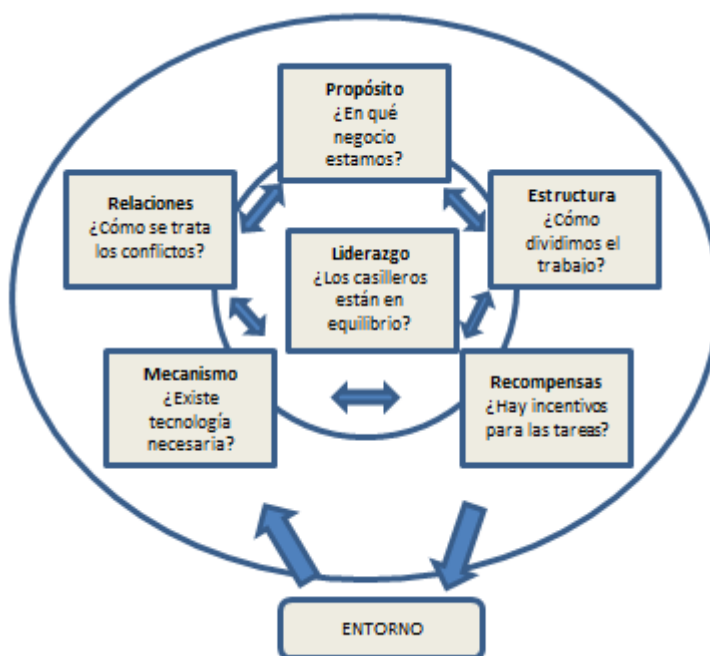


Fuente: Galbraith (2003).

3. Modelo Weisbord

Por su parte, Weisbord (2004) propone el modelo de los seis casilleros, cada uno de los cuales contiene preguntas de diagnóstico, que permite conocer aspectos sobresalientes y malos de la organización. Las variables son: el propósito, que busca tener una claridad en la meta; la estructura, que busca entender la correspondencia adecuada entre finalidad y estructura disponible para lograrlo; las relaciones, entre los individuos y entre unidades o departamentos; los mecanismos, procesos que todas las organizaciones deben establecer (como planeación, control y presupuesto), en un entorno específico con un tipo de liderazgo específico.

Figura 2-8: Modelo organizacional Weisbord



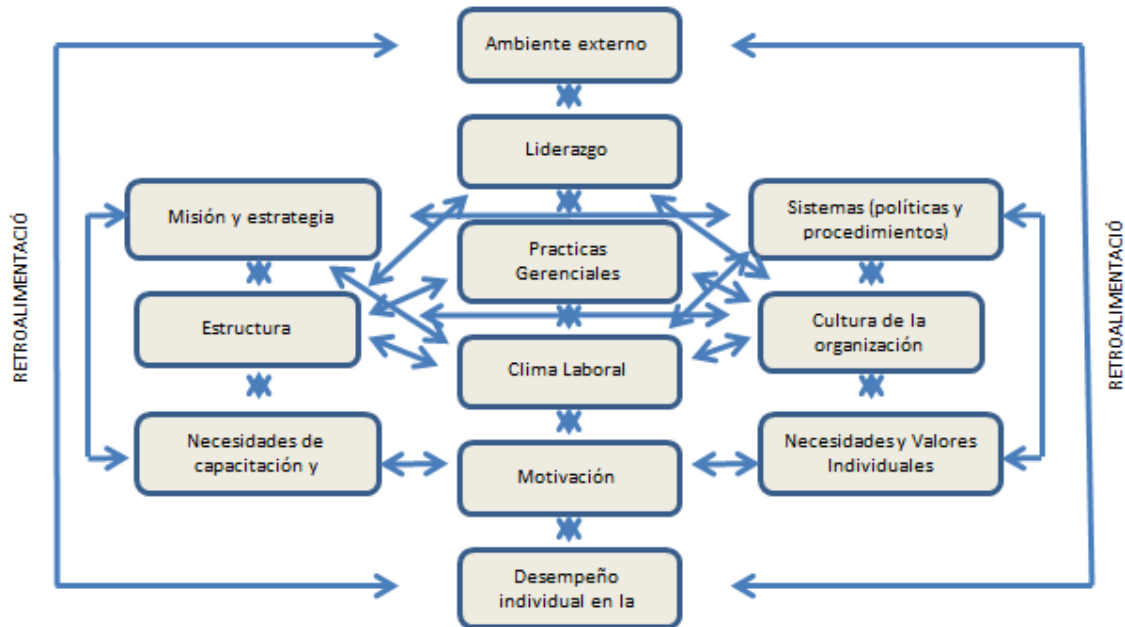
Fuente: Weisbord (2004).

4. Modelo Burke-Litwin

Por su parte, Warner Burke (1992) integra una gama de factores que proporcionan un grado de dirección para entender la manera en que las organizaciones trabajan en medio de un

entorno específico, e incluye círculos de retroalimentación, mayor presencia de las metas cualitativas, tales como motivación y desempeño individual de cada individuo.

Figura 2-9: Modelo organizacional Burke-Litwin

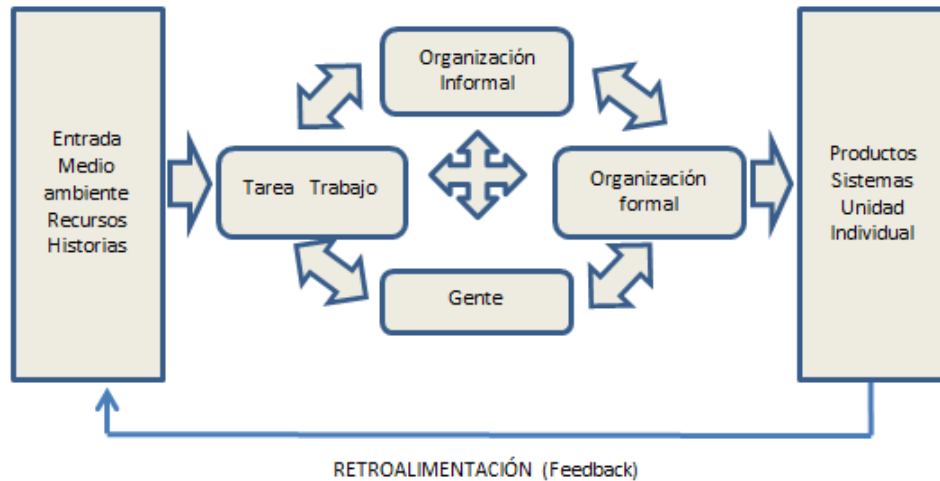


Fuente: Burke – Litwin (1992).

5. Modelo Nadler y Tushman

El modelo de congruencia de Nadler y Tushman (1999) permite un análisis de lo que comprende la organización formal e informal con variables como: trabajo, gente, entradas y salidas, y retroalimentación.

Figura 2-10: Modelo organizacional Nadler y Tushman



Fuente: Nadler y Tushman (1999).

Es importante mencionar la constante modernización de los modelos organizacionales a lo largo de la historia y la influencia recibida en los aspectos sociales, culturales, económicos y políticos, provenientes de diversos orígenes, nacionales y extranjeros. Todo esto ha modificado la educación, la economía, el transporte y el turismo, y las empresas han sabido capitalizarlo en operaciones que incrementan su productividad. A esto se le llama estrategia organizacional.

La revisión teórica realizada en el presente capítulo nos deja ver que el modelo organizacional adoptado por las empresas fue pertinente en el tiempo en que se desarrollaron. Lo que en su oportunidad, en otros tiempos, con otras demandas, era lo mejor, no necesariamente lo será en los días presentes.

Al revisar profundamente el marco teórico, entendemos las diferencias de las organizaciones modernas y posmodernas en diversas partes del mundo, los modos de organización de tipo corporativo respecto a estructuras, relaciones, objetivos que le dieron su esencia a los modelos organizacionales generales y específico en relación con las condiciones culturales, económicas y políticas de cada uno de ellos.

2.3. La reapropiación de modelos en la dinámica empresarial

De acuerdo con estudios organizacionales, el mundo de los negocios está viviendo el cambio de un capitalismo industrial a un capitalismo posindustrial, inmerso en un ambiente inestable de alta complejidad e incertidumbre, donde las empresas deben de crear nuevas formas de organización (Heydebrand, 1989). Barba (2000) caracteriza estas empresas como empresas con líneas de comunicación abiertas, con toma de decisiones colectivas, orientadas a la calidad de sus productos o servicios, con racionalidad sustantiva (además de la cantidad) y con recompensas simbólicas tendientes a expansión.

2.3.1. Transferencia y reapropiación de modelos

Para tratar de explicar el fenómeno de la reapropiación, es necesario describir algunos conceptos (Montaño, 1999):

- Traslado: copiar de manera igual sin que exista abstracción teórica alguna.
- Transferencia: implica abstracción teórica, pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas del modelo, debido a que su finalidad es lograr su generalización.
- Adaptación: se entiende como la dimensión dura, la tecnología, la organización formal de los procesos de trabajo, el apego a los manuales de operación.
- Reapropiación: proceso análogo al ajuste mientras éste corresponda al orden técnico. La reapropiación se relaciona con la significación social e implica reelaboración del sentido, una especie de “resemantización” del modelo.

Al describir el término reapropiación, Montaño (1999) hace referencia a los aspectos de orden cultural que reformulan la concepción sistémica, mediante la interrelación de los aspectos sociales, políticos y valorativos principalmente.

Cuando se habla de transferencia de conocimiento, se hace referencia a años de historia: la transferencia de las artes, la escritura, la ciencia son ejemplos de varios siglos atrás. La

transferencia de modelos organizacionales también es algo antiguo y se ha caracterizado históricamente por guardar celosamente sus secretos (Montaño 2006).

Existen diversos modelos que han sido reapropiados por otras organizaciones (Barba y Solís, 1997): el modelo alemán, cuyos sistemas de aprendizaje eficiente en el nivel de taller y oficina (autónomos con democracia industrial) generan trabajadores con alta preparación y responsabilidad; o el modelo francés, con características sociales dirigidas a buscar el orden e incrementar el desempeño a través del establecimiento jerárquico de relaciones de autoridad entre los actores.

El modelo estadounidense también ha sido reapropiado por multinacionales debido a la especialización de los obreros en trabajos simples, que no requieren de alta capacitación, y donde los ingenieros imponen el control de tiempo a las líneas de producción en masa. Otros modelos reapropiados son el quebequense, donde el trato se basa en la honestidad y apertura con un sentimiento de paternidad empresarial; el japonés, donde existen tutores que aconsejan y forman de manera continua, con entrenamientos en diferentes áreas en una constante superación; o el coreano, centrado en una planificación para definir prioridades y supervisar la afectación de recursos.

Barba (2000) explica que hoy en día existe un ambiente turbulento, con cambios rápidos, aumento de complejidad, incertidumbre y crisis organizacional, que han llevado a la aparición de nuevas formas de organización. Éstas se caracterizan como empresas que toman decisiones de carácter colectivo, fomentan construcciones de confianza en el trabajo, orientan la producción hacia la calidad (además de la cantidad), promueven relaciones semidemocráticas, buscan la integración del diseño y la ejecución, valoran la racionalidad sustantiva, ofrecen recompensas simbólicas y tienden hacia la expansión como objetivo, en lugar de la utilidad.

En ese sentido, Ríos (2006) explica que en la actualidad, las organizaciones se ven involucradas en una dinámica interorganizacional intensa. Aquí, la legitimidad y la supervivencia son factores importantes que las llevan a involucrarse en procesos de

transferencia de modelos organizacionales. La intención es que estos modelos probados ayuden a incrementar el desempeño del personal, la efectividad en una línea de competitividad, y reduzcan de este modo la incertidumbre en ciertas áreas de oportunidad.

De acuerdo con Montaña (2000), es necesario analizar las particularidades y supuestos que intervienen en la construcción de los modelos, así como la difusión y reapropiación. Se trata de considerar los aspectos positivos de una práctica exitosa privilegiando los aspectos formales y estructuras en diferentes niveles de institucionalización que pueden ser inclusive combinados con otras áreas.

Uno de los referentes obligados en relación con la reapropiación colectiva de los modelos organizacionales, significados culturales y razonamiento por analogía son March y Olsen (1997), quienes describen la transferencia de modelos de organización mediante dos procesos. El primero reside en la abstracción de varios de sus componentes fundamentales denominados como formales (diseño estructural, políticas de personal, capacitación, tecnologías) para generar una especie de modelo universal que de la apariencia de poder operarse en cualquier tipo de organización sin importar la región geográfica. Ejemplos: círculos de calidad, *just in time*, mejoramiento permanente. La segunda forma de transferencia está dirigida a la investigación extranjera directa. Existe un proceso de adaptación y reapropiación que origina el surgimiento de nuevos modelos (March y Olsen, 1997).

Desde la sociología, y paralelo a estas transferencias de modelos organizacionales, se presentan los estudios isomórficos de Di Maggio y Powell (2001), que afirman que las organizaciones presentan cambios isomórficos coercitivos, es decir, por presiones formales o informales copian modelos de otras empresas con la finalidad de subsistir y coexistir en un mundo empresarial.

Meyer (1983) divide los procesos isomórficos en isomorfismo competitivo e isomorfismo institucional, el primero relacionado con la competencia del mercado y sus estrategias de ajuste, y el segundo centrado en la atención pública y la ceremonia, que sobresaltan en la

vida organizacional moderna. Por su parte, Mills y Stephen (1991) asegura que los ámbitos de negocios están cada vez más interesados en la transferencia de conocimiento, modelos o prácticas específicas de un negocio. La ven como una forma dinámica en procesos de cambio que pueden ser legitimados como procesos de institucionalización por parte de los trabajadores de una empresa en un mundo organizacional de pluralismo donde emerge un nuevo lenguaje organizacional.

Para solucionar sus problemas, las organizaciones se hacen de la transferencia de modelos o herramientas de organizaciones similares con la finalidad de incrementar la eficiencia y eficacia de su operación (Meyer, 1997). Montaña cita a Paul Lillrank, quien propone una matriz para comprender la transferencia en función de dos variables: su nivel de abstracción y su orientación. El nivel de abstracción puede ser alto o bajo.

En el nivel de abstracción bajo y la orientación a la demanda, encontramos los eslogan, las copias y las herramientas prácticas (imitación de actividades sencillas); en el alto nivel orientado a la demanda, encontramos los conceptos de múltiples propósitos, la satisfacción del cliente, la competencia basada en el tiempo, la mejora continua y las herramientas estadísticas (modelos organizacionales más acabados con dispositivos administrativos). En un nivel de abstracción bajo orientado a la oferta, se encuentra la descripción de casos y los datos básicos (actividad reflexiva reconociendo las particularidades y sus dimensiones locales), y en una alta abstracción igual con orientación a la oferta, los estudios académicos y las interpretaciones teóricas.

La transferencia de modelos organizacionales es un fenómeno común en el panorama organizacional. Incluso puede pensarse que es inevitable (Ríos, 2006). La reapropiación de los modelos organizacionales se realiza siempre bajo contextos tanto generales como específicos que impactan de manera directa en la identidad organizacional local.

Para que un fenómeno de reapropiación de modelos organizacionales sea exitoso, este modelo debe de ser comprendido y adaptado entre los actores de la organización que lo recibe, considerando las particularidades de cada caso.

2.3.2. Modelo organizacional hotelero

Debido a su historia y a su situación actual, la industria de la hospitalidad se encuentra hoy en día en una etapa de evolución y de profesionalización, de tal manera que casi cada hotel está dirigido a un segmento de mercado y, en algunos casos, a un nicho específico de huéspedes (Acerrenza, 2000). La acertada administración de estos establecimientos turísticos y la correcta gestión de sus recursos humanos determinan la productividad y competitividad de sus empresas por medio del porcentaje de ocupación alta, tarifas rentables y mayores estancias promedio.

Según Santamaría (2011), la calidad en el servicio cobra cada día más importancia en el ámbito mundial. Para un modelo organizacional hotelero adquiere un incalculable valor que se constituye en una de las principales ventajas competitivas para alcanzar un posicionamiento en el mercado y la productividad empresarial (Santamaría, 2011). Los modelos hoteleros basados en servicios que se prestan con calidad, consolidan excelentes relaciones con el cliente o huésped, que responde con fidelidad.

Los modelos organizacionales hoteleros de tipo corporativo se introdujeron en México con el apoyo del Estado. Al no encontrar grandes resistencias en su implementación, debido a la poca organización del sector turístico y la falta de capacitación y experiencia en la división del trabajo, se dio lugar a formas más colectivas de trabajo. En este sentido, los grandes momentos de la modernización en la industria hotelera estuvieron caracterizados por la transferencia y la reapropiación de esquemas de organización ajenos a la cultura mexicana, dando como resultado un modelo organizacional híbrido aplicable a la hotelería corporativa de diversos orígenes. Se describen a continuación cinco variables:

Variable 1. Diseño. El modelo organizacional hotelero es el resultado de la relación de las capacidades internas con las posibilidades externas. Está basado en un análisis de fortalezas y debilidades de la organización y oportunidades y amenazas del entorno, que derivan en toma de decisiones y uso de recursos de acuerdo con una situación dada.

Variable 2. Planificación. Es gestionada por planificadores altamente capacitados en puestos gerenciales específicos, que interactúan alineados entre sí, para establecer objetivos, presupuestos y planes operativos en la obtención de un objetivo en común. El modelo hotelero trata de predeterminar tendencias bajo una flexibilidad relativa, que promueve una estabilidad.

Variable 3. Posicionamiento. El modelo hotelero en sí es competitivo por naturaleza. Se basa en la estructura del mercado, estableciendo ventajas competitivas que permiten un posicionamiento estratégico en el sector. Hace uso de recursos de todo tipo, que adapta a las condiciones existentes en un entorno predeterminado, identificando las relaciones correctas de formalidad y análisis.

Variable 4. Empresarial. La finalidad del modelo hotelero es la rentabilidad. La hotelería hace uso de intuición, talento y percepción de carácter prospectivo para ser financieramente un negocio que optimiza recursos y maximiza utilidades.

Variable 5. Cultural. A diferencia de otras industrias, la hotelería basa su éxito en los productos y servicios que puede ofrecer en un entorno cultural que los turistas desean conocer (tradiciones, hábitos, costumbres, manifestaciones tangibles o intangibles) y que los hoteles procuran conservar como identidad cultural local en los lugares donde se establecen.

Tenemos entonces un modelo de operación corporativo hotelero híbrido que, de manera incluyente, toma aspectos de cada una de las corrientes del conocimiento organizacional, que da la esencia en lo general y en lo particular (Juliá, 2002). Ahí, los trabajadores hoteleros son caracterizados por su calidad en el servicio, originada por una filosofía de hospitalidad.

Los modelos organizacionales hoteleros deben su principal característica a la creación de valor para los clientes y huéspedes, lo que deriva de una diferenciación basada en la

innovación de la relación de servicio-precio y de la imagen, marca o influencia en el canal de distribución (Ramos, 2006). Un ejemplo de ello son las grandes inversiones en infraestructura como prioridad, o en lo minimalista como toque distintivo de establecimientos hoteleros, o bien con su forma de operación con procesos de mejora continua en calidad para establecerse en las preferencias de su segmento de mercado.

La implementación de un modelo organizacional hotelero de tipo corporativo en una localidad diferente a la de su origen, requiere de una culturización de las formas de operar y administrar diferente a otras industrias y no puede considerarse de manera aislada, pues forma parte integral del desarrollo de la humanidad. Las organizaciones son gremios vivos, que se encuentran en una evolución constante, se han ido modificando y adaptándose a diversos entornos creando lo que conocemos como cultura local.

2.3.3. El papel de la cultura local en la reapropiación de modelos corporativos

Para entender cultura local, es necesario definir primero cultura nacional. De acuerdo con Monsiváis (1981), la cultura nacional es la abstracción que cada gobierno utiliza a conveniencia, y conduce lo mismo a un nacionalismo a ultranza que al mero registro de un proceso, es decir, el “espíritu de un pueblo”.

Según los historiadores, la identidad local se define como la forma particular de ser y expresarse de un pueblo o sociedad, resultado de los ancestrales componentes de su pasado, de la sociedad y del medio que lo rodea, de todo lo cual se considera heredera e integrada, en tiempo y espacio. La aceptación de una identidad, asumida como pertenencia y participación de los componentes sociales, es considerada valiosa y avanzada (Villalobos, 2001).

La cultura local es también la construcción de los mitos, muchos de los cuales surgen a la vida local a partir de su misma mistificación histórica (Florescano, 1996). Por su parte, Morales (2009) sintetiza cultura local como una construcción marcada por un proceso socio-histórico delineado por la preponderancia de las actividades productivas de una

localidad, donde muchas tradiciones están en función de la vida en torno a las actividades cotidianas. Esto da paso al surgimiento de personajes que representan la sociedad de dicha localidad como miembros de un colectivo, producto y poseedor de un constructo cultural específico.

Para Castellanos (1994), desde la corriente antropológica, un factor importante de la formación de la cultura local es el fenómeno de reforzamiento de las identidades locales, el reconocimiento de sus orígenes históricos y la especificidad de su inserción en la sociedad. Es el punto de partida para comprender por qué ciertos grupos reivindican derechos colectivos de autonomía en sus diversas expresiones y significados o autodeterminación y establecimiento de un estado propio.

Adicional a ellos, Mantecón (2003) sostiene que la cultura local se encuentra en procesos de homogeneización cultural debido a una sociedad de consumo que impregna los hábitos locales. Las personas se influyen y son influidas por la propia naturaleza de su sector. Inclusive se pueden encontrar grupos de personas que interactúan en localidades pero no comparten visiones del mundo.

Desde el punto de vista sociológico, en la formación de una cultura local se incluyen aspectos expresivos y afectivos (mitos, cuentos, leyendas, léxico y costumbres) en un sistema cultural local, que alimenta y es alimentado por un sistema cultural nacional (Jiménez, 2013). Ahora bien, la cultura local puede ser definida como el conjunto de creencias y valores de la mayoría de los integrantes de una comunidad local, son los modos de ser de una región o pueblo. La cultura local no es necesariamente una extensión de la cultura nacional (Béjar, 1979).

En la teoría empresarial moderna, las organizaciones cuentan con cultura propia, desarrollada en el tiempo, como respuesta a su contexto histórico y tradición. Sin embargo, también existe una cultura local o regional paralela a la de la organización. Para lograr el apoyo o la legitimidad que requiere para ser aceptada y sobrevivir en su entorno siendo

competitiva, la empresa debe incorporar los elementos culturales y sociales de la localidad (Morgan, 2009).

La cultura es la metáfora que designa el estado de espíritu colectivo. Se expresa en la frase “así se hacen las cosas aquí” (Abravanel y Allaire, 1992), y sugieren que la cultura local se basa en tres componentes, principalmente: uno, la sociedad en sí, que incluye lo cultural, social, político y jurídico; dos, la historia, donde se integra la visión del fundador y los valores de los líderes pasados, y, tres, las contingencias, refiriéndose a la tecnología, el mercado y las reglas.

Blanchard (2004) afirma que la experiencia histórica, el aprendizaje codificado en reglas, códigos y rutinas formales o informales, difícilmente se erradican, porque representan todas las certidumbres y seguridades ontológicas de que disponen los sujetos en una organización. Así, la cultura local está directamente relacionada con los integrantes de una entidad, donde existe un sentimiento de pertenencia común entre los miembros a partir de símbolos o elementos que son fácilmente reconocibles y respetados.

Hablar de identidad organizacional implica adentrarse en un mundo lleno de variables implícitas y explícitas del comportamiento humano. La definición de cultura e identidad conlleva entender qué tan singulares y distintos son los trabajadores de las organizaciones en una localidad que emana una identidad dentro de la cultura organizacional. El poder capitalizar esta sinergia da pie para entender sus principales motivaciones y fortalecer las estrategias de competitividad no solo como empresa, sino como localidad dentro de una misma región.

Como sociedad, Cancún tiene la característica de recibir un importante flujo migratorio proveniente de distintas partes del país, lo cual genera cierto rechazo por aquellos que no encajan en una cultura local. En Cancún no existe una marcada diferencia entre los de abolengo es decir la gente que es originaria de la región desde hace años atrás y los fuereños quienes recientemente llegan a Cancún en busca de una mejor calidad de vida: es más bien un “Cancún de todos, del que lo quiera, del que lo ame” (Ugalde, 2012).

La cultura cancenense es un caso especial en muchos sentidos. Al ser un destino joven, muchos que la formaron aún se encuentran vivos y participando de ella, con libertad de culto, con formas libres de pensar, de vestir, de profesar religión, rompiendo con cánones, sin formalidades o rigideces. María Teresa Calderón, una de las pioneras en establecer su lugar de residencia, afirma que Cancún, en su conformación multicultural, “intrínsecamente es una sociedad abierta. No necesita enfrentar independencias, luchas de reforma entre religión única y libertad de cultos, ya que lo trae en sus entrañas por haber recibido, de entrada, la influencia de muchos mundos y visiones del pensamiento” (Calderón, 2001).

Los pioneros de Cancún, personajes provenientes de otros estados de la República, llegaron a un destino exuberante en recursos naturales que les ofrecía una mejor calidad de vida, y tuvieron que “tropicalizar” sus propias culturas debido al turismo, factor propio de esta zona, independientemente del lugar de donde son originarios. Así, resulta local aquella persona que vive y convive regular y permanentemente en una comunidad y está dispuesta a defender como propio el entorno natural y cultural en el que habita (Jiménez, 2010).

El caso Cancún es peculiar. Es una localidad que empezó a formarse a finales de la década de los sesenta del siglo XX, y la gran mayoría de las personas que la habitan son inmigrantes. Estos factores hacen que no exista una herencia cultural uniforme. Al crecer como destino turístico, la comunidad cancenense ha vivido como sociedad una cohesión multicultural que le ha dado su identidad, con miembros de diversos orígenes, educación y condición social. En muchos sentidos, Cancún es plural ya que la identidad de las personas que residen en el destino es una variable exógena como lo explicara Smircich 1993, al estar condicionada por otras variables que crean una identidad local personal u organizacional.

2.3.4. El proceso de creación de una identidad organizacional propia

En el campo de la administración, las grandes organizaciones permean sus modelos en las empresas filiales. Éstas, a su vez, pueden ajustar sus modelos a las condiciones imperantes y combinarlos con las prácticas locales, principalmente con sus recursos humanos, lo que da como resultado la identidad organizacional propia.

Desde las corrientes económicas, como los estudios de Arellano y Cabrero (2000), donde se afirma que en todo proceso de reapropiación, se deben de llevar a cabo evaluaciones locales, para minimizar los problemas de implantaciones debido a supuestos culturales, mecanismos simbólicos, reglamentos en lo global, organizacional o individual. Por lo tanto, las condiciones locales son fuente importante para la innovación de las organizaciones, reconociendo la heterogeneidad y la diferenciación al reapropiarse elementos para sus propios procesos de aprendizaje y desarrollo.

La compañía Codner, especialista en contratar y retener talentos, comenta que generalmente la función de recursos humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento, selección, compensaciones, beneficios, formación, desarrollo y operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de recursos humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades como el pago de la nómina, de los empleados o el manejo de las relaciones con los sindicatos (Codner, 2006).

La estrategia de la organización hotelera está alineada a la administración de los recursos humanos (Vizcaíno, 2004), por lo que se deben considerar conceptos como la comunicación organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, negociación, cultura y habilidades gerenciales, que tendrán que ser ejecutadas de la mejor manera para hacer productiva la empresa.

Sin embargo, y de manera contradictoria, en pleno inicio del tercer milenio, existen empresas que aún no han asimilado la magnitud de la unidad de recursos humanos, limitándola, en algunos casos, sólo a labores de nómina (Lanham, 2005). Resulta sorprendente ver aún cómo algunas empresas, con volumen de producción o facturación enormes, carecen de una estructura formal de recursos humanos, y cómo las funciones asociadas a ella, se encuentran cargadas de un alto contenido administrativo, acompañadas de una visión limitada en el desarrollo de su personal.

En efecto, en muchas empresas la gerencia de recursos humanos no posee la importancia que merece como pieza clave en la creación de la identidad organizacional propia. Suele vérsese como un departamento donde se delega el cumplimiento de un proceso obligatorio de la normativa legal y el pago puntual de las obligaciones salariales. Se llega al grado de vérsese como un departamento de la gerencia administrativa o de la contraloría.

Pero esto no es nuevo. El área de recursos humanos ha sido observada por décadas como una unidad que genera gastos, debido a que ha imperado una visión básica de su contenido, principalmente en las erogaciones que ésta genera, representadas en sueldos, gastos médicos, costos de la selección de personal, adiestramiento, actividades culturales o deportivas, entre otras. A simple vista pareciera no indicarse el impacto financiero que la gerencia de recursos humanos tiene bajo su responsabilidad y ello facilita minimizarla a tareas netamente administrativas.

Miguel Porret comenta que cada empresa desarrolla e instala una estructura particular para atender los asuntos de personal, la cual no necesariamente atiende todos los procesos asociados a la misma, y responde a una visión individual vinculada a la experiencia de sus dirigentes. Lo anterior impide compararse, realizar mediciones y observar el comportamiento de la gestión, por lo que resulta difícil determinar si se es eficiente o no, eficaz y efectivo en la administración del capital humano, como se presume teóricamente (Porret, 2006).

En la actualidad, existen compañías especializadas en medir la identidad organizacional propia en empresas que cuentan con una gerencia de recursos humanos y en otras que no la tienen. En todos estos casos se ha dado a conocer las bondades de tener una gerencia de recursos humanos que retribuye en fidelidad, costos y productividad dentro de las organizaciones y que incrementa la competitividad en la administración del capital humano, más allá de los elementos que las leyes imponen (Reza, 2012).

Un elemento entre tantos, que permite medir la identidad de los recursos humanos es, el índice de rotación. Romero (2007), define la rotación de personal como la habilidad que

tiene una compañía para mantener a los empleados talentosos y valiosos que ayuda a mantener la organización en niveles de competencia. El contar con un índice de rotación adecuada, implica una planificación, una contratación eficaz, una selección, una preparación, un desarrollo para los miembros que se desean conservar, Browel (2000).

De acuerdo a Robbins, (2007), el índice de rotación de personal, es la relación porcentual que se calcula cuando, se divide la cantidad total de separaciones de trabajadores en un tiempo determinado entre la cantidad total de los trabajadores de la organizaciones en el mismo periodo. Adicional a ello Lanham (2005) propone que el índice de rotación será el resultado del Número total de bajas / Promedio de empleados en nómina – Número inevitable de bajas (muertes, reducciones de personal, etc.) X 100.

Cabe hacer mención que en algunos casos si el índice de rotación es muy bajo se puede dar un estancamiento y envejecimiento de la organización y si este índice de rotación es muy alto se considera perjudicial por una falta de estabilidad en sus recursos humanos que repercuten en el incremento de los costos del reclutamiento, selección contratación y capacitación, la pérdida de talentos de la organización, la desmotivación de los equipos de trabajo al no conseguir una estabilidad, el impacto de un servicio no estandarizado al cliente por los procesos de capacitación del personal de nuevo ingreso, entre otros.

Ahora bien, las situaciones que motivan a una deserción laboral son muy variadas, se puede citar el artículo de Prewitt donde en una organización que involucro a más de 500,000 empleados de más de 300 compañías y en el cual se analizaron más 50 factores de abandono” (Prewitt, 2006), el sueldo resultó ser el menos importante, e incluso los trabajadores consideraron que si el ambiente en la empresa es bueno, la gente estaría dispuesta a trabajar por menos dinero. Uno de los factores que fue identificado como el más importante, fue la oportunidad de aprender más habilidades, sin embargo, aún y cuando la empresa cuente con programas de desarrollo de competencias, planes de vida y carrera, capacitación constante, un factor importante es el jefes quien es el que facilita o dificulta el desarrollo de estas habilidades.

Según las teorías empresariales modernas, en varias ocasiones, las empresas olvidan el desarrollo individual de cada uno de sus elementos y la necesidad de vivir dentro de un sistema de cooperación (Luna, 2008). Hoy en día existe la tendencia a denominar a los recursos humanos como capital humano, debido a que la acepción humanística de capital aparece como algo más valioso que un recurso.

Javier Fernández asegura que se ha hecho tan cotidiano hablar del capital humano y de su importancia, que quienes no han tenido contacto aún con la realidad organizacional, pueden suponer que recursos humanos son un elemento fundamental en las empresas, cuya estructura y funcionamiento están íntimamente ligados al negocio generando aportes, pues sin duda, no existe empresa sin colaboradores y viceversa. Y sólo a través de una administración congruente, actualizada y estratégica es posible lograr mantener un equilibrio que favorezca a ambas partes (Fernández, 2005)

Para que exista una identidad organizacional propia adecuada, las empresas deben de ver a la gerencia de recursos humanos como una unidad estratégica de capital humano orientada a la obtención de los objetivos de la organización (Meyer, 2004). La inversión que se realiza en la selección de los recursos humanos idóneos con talento para la compañía no es comparable con los costos de una mala contratación. El ofrecer un servicio interno de calidad para los trabajadores de las organizaciones repercute directamente en el ahorro que produciría por la calidad de operación de los mismos trabajadores. La estabilidad laboral y la productividad del factor humano se evidencian en la competitividad de las empresas.

Con lo anterior, no se pretende que las actividades administrativas de la gerencia de recursos humanos se dejen de hacer. Por el contrario, se deberá de encontrar la forma de que esas actividades administrativas se conviertan en procesos cualitativos de insumo para la satisfacción del capital humano. Se trata, entonces, de poner en práctica lo que se predica, haciendo coincidir la teoría con la realidad organizacional, valorando la forma humana activa de los procesos de la gerencia de recursos humanos y lograr la tan ansiada identidad organizacional propia.

Se trata entonces de describir los fenómenos de la reapropiación en los trabajadores y cómo ellos interpretan una estructura, presionan sobre ella, la cambian o la rechazan, de qué manera impactan en la identidad propia, y demuestran los modos particulares de ser y expresarse de una unidad interna como consecuencia de hábitos repetitivos, modelos o patrones en el medio ambiente que les rodea. Pareciera que las reglas de operación de la sociedad están regidas por las compañías internacionales, quienes establecen sus reglas de funcionamiento, escala de valores y formas de trabajo de la sociedad local. Será la finalidad de este estudio comprobar o rechazar los supuestos planteados, siguiendo la metodología que se presenta a continuación.

III. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoques metodológicos

En este capítulo se aborda la metodología, uno de los aspectos más importantes en toda investigación científica, pues justifica la manera de abordar el objetivo de estudio derivado de una problemática en un contexto al utilizar un conocimiento existente aplicado en una situación dada. Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se aborda desde el estudio de caso con un enfoque cualitativo.

3.1.1. Perspectiva cualitativa

Dentro de las investigaciones científicas, la estructura metodológica es, sin duda, uno de los aspectos más importantes. El poder explicar y justificar las bases metodológicas bajo las cuales se desarrolla el trabajo de investigación, da certeza, certidumbre y claridad a la investigación y al investigador mismo.

Dentro de las ciencias sociales, existe la epistemología, que es la rama de la filosofía que se refiere a cómo podemos conocer el mundo en la relación sujeto – objeto (Creswell, 2012). Por medio de ella, se define la postura del investigador con el sujeto de estudio. Según Creswell, existen dos posturas: la objetivista y la subjetivista. La primera, objetivista, donde el investigador no se relaciona con el objeto de estudio, es decir, se encuentra de manera independiente; y la segunda, subjetivista, donde el investigador forma parte de lo que experimenta. La posición objetivista de una investigación analiza desde la periferia, mientras que los subjetivistas aceptan una realidad en el interior de los propios integrantes. A continuación, se realiza una breve explicación respecto al perfil de los investigadores de cada una de las perspectivas.

- **Investigaciones cuantitativas.**- Son investigaciones que sin tomar en cuenta los estados subjetivos de los individuos, buscan hechos o causas de los fenómenos sociales. Los más representativos de esta perspectiva son Emilie Durkheim y

Auguste Comte (Ruiz 1999). Estos investigadores buscan las causas mediante métodos, como cuestionarios, inventarios y estudios demográficos, que arrojan datos susceptibles de análisis estadísticos, es decir, bajo la metodología cuantitativa. Siendo que las investigaciones cuantitativas tienen su inspiración en el positivismo, estos investigadores intentan establecer asociaciones causales entre variables específicas, a través de pruebas de hipótesis derivadas de teorías, que se encuentran previamente establecidas por medio de la medición de variables y la recolección de datos, en condiciones estandarizadas y con un grado de confiabilidad determinada, usando para tal fin, métodos estadísticos sofisticados.

- **Investigaciones cualitativas.**- Son investigadores de perfil filosófico y sociológico. Por lo tanto, pretenden entender, bajo una perspectiva del actor, los fenómenos sociales, enfocándose en la realidad de lo que ellos perciben como importante. Como ejemplos de ellos encontramos a Berger, Luckmann, Bruyn, Husserl y Schutz, entre otros. Los investigadores fenomenológicos buscan la comprensión por medio de la observación participante, entrevistas profundas, análisis de textos y demás instrumentos que generen datos descriptivos por medio de métodos cualitativos.

Según Creswell (2012), algunas de las bondades y limitantes de los positivistas y fenomenológicos se pueden describir a continuación.

Tabla 3-1: Investigaciones cuantitativas / cualitativas

Investigaciones de índole cuantitativo	Investigaciones de índole cualitativo
El sujeto de estudio se considera como algo objetivo	El sujeto de estudio se considera como algo subjetivo
Se privilegian los datos “duros, sólidos y con frecuencia”	Se privilegian los datos “ricos y profundos”
Existen tomas de muestras controladas	Se toman las muestras por observación natural
Orientada al resultado final	Orientada al proceso que da un resultado

Es generalizable	No se considera generalizable
Específica y particular	Integral y holística
Basada en lo probabilístico y lógico	Centrada en la comprensión de hechos
Realidad de orden estadístico	Realidad flexible dinámica

Fuente: Elaboración propia con datos de Creswell (2012).

La fenomenología está basada en la experiencia de lo cotidiano, es decir, en la explicación de los fenómenos dados a la conciencia. En un estado consciente del individuo, se estudian la esencia de las estructuras en una sociedad significativa y describen hechos existenciales de los fenómenos explícitos del ser humano (Szilasi, 2003). Como la metodología cualitativa se sustenta en la fenomenología, el entendimiento se centra en la experiencia que obtiene el individuo, al analizar su propia perspectiva del mundo social, así como el entendimiento de los significados compartidos y como lo describe Fossey, Harvey et al (2002) Las investigaciones cualitativas están dirigidas al desarrollo del entendimiento del significado en la dimensión de las experiencias de las personas en un mundo social.

Dentro de la metodología cualitativa existen aspectos muy importantes a considerar, como la confiabilidad de la información obtenida. Como los análisis cualitativos suelen atribuirse a cierta subjetividad, por el carácter interpretativo que tiene, se deben tomar las precauciones necesarias para no caer en errores de esta naturaleza (Flick 2002).

Respecto a las controversia del rigor cualitativo Gioia, Corley y Hamilton (2012) aseguran que es incuestionable la importancia que tiene la medición en el campo de los estudios organizacionales y que estas investigaciones al ser relativamente jóvenes, es imperativo que permanezcan abiertas a nuevos desarrollos de conceptos y teorías que conlleven a métodos que pueden generar nuevos conceptos fundamentados no solo a través de los estudios cuantitativos sino inductivos cualitativos de manera creativa y con el rigor sistemático que la misma investigación provee.

Al hablar de metodologías, no se puede asegurar cuál es mejor y tampoco se puede encontrar una separación entre ambas, ya que no son excluyentes una de la otra. Por contrario, son incluyentes y, en la mayoría de los casos, son complementarias para abordar un sujeto de estudio. De acuerdo a las preferencias de cada investigador y a la manera en cómo sean descritas las preguntas de investigación, se pueden considerar como posturas abiertas, complementarias e incluyentes (Bryman, 1989).

Es importante aclarar que la metodología cualitativa, según Ruíz (1999), es de carácter inductivo; es decir, los investigadores siguen un diseño de investigación flexible. En esta metodología no se recogen datos para evaluar modelos o teorías, sino que el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística, o sea, no reducidas a una variable sino a un todo (Szilasi, 2003). El objetivo de una investigación cualitativa va dirigido a la captación y reconstrucción de significados, con una mayor utilización de lenguaje conceptual y metafórico y con un modo de captar información flexible.

Los investigadores cualitativos, según Creswell (2012), deben ser sensibles a los efectos que ellos mismos producen sobre las personas, que son su objeto de estudio; y aunque sea difícil eliminar tales efectos, se deben controlar o reducir al mínimo identificándolos en el momento de la interpretación. Los investigadores cualitativos también tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, es decir, tratan de identificarse con ellas para comprender cómo ven las cosas.

Aquí, el investigador debe hacer a un lado sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones, haciendo que nada quede sobreentendido, puesto que todas las perspectivas son valiosas. No busca la verdad o la moralidad, sino la comprensión de las perspectivas de otras personas. De acuerdo con Creswell (2012), en las investigaciones cualitativas se crean enfoques investigativos intangibles como la belleza, el dolor, la fe, el sufrimiento, el amor, entre otros, elementos que sirven para dar énfasis a la vida social en todos los escenarios posibles. Se considera a esta metodología como un arte en la investigación, por el aspecto humanístico que representa.

3.1.2. Método de investigación

En la obra de Creswell, se describe que la selección del método de investigación debe sustentarse como una combinación de sus bondades, junto con las habilidades del investigador, para un mejor resultado. Se definen cinco tipos de estudios cualitativos (Creswell, 2012).

1. Historia de vida. Este método se enfoca a la historia de un individuo, orientándose a un evento de su vida. La recolección de datos se concentra en conversaciones o narraciones que permiten reconstruir la experiencia de vida de esta persona bajo un contexto histórico y social.

2. Fenomenología. Este estudio es una aproximación psicológica a un estudio fenomenológico. Es un tema interpersonal que sigue un formato estructurado y estudia un fenómeno solitario sin hacer preconcepciones para no forzar hipótesis, preguntas o experiencias personales al estudio.

3. Teoría fundamentada. La finalidad de este estudio es generar una teoría usando construcciones orientadas. Los investigadores deben presentar un modelo visual o un diagrama de codificación.

4. Etnografía. Este tipo de estudio utiliza la descripción con alto nivel de detalle. Se abordan temas culturales y de comportamiento, describiendo, analizando e interpretando la vida diaria de las personas.

5. Estudio de caso. Se realiza este estudio cuando se establece y define un caso en particular, con sus límites, tiempos y lugares para llevarse a cabo, utilizando diversas fuentes de información en la recopilación de datos para dar una descripción detallada de un fenómeno social.

Basado en lo anterior, y desde el punto de vista metodológico, la investigación utilizó la técnica de “Estudio de caso”, método que se ha utilizado en las ciencias sociales desde mediados del siglo XIX, y en el siglo XX por Cooley, Mead y Thomas, (Ruiz, 1999), en investigaciones de tipo psicológico, sociológico, político o económico. En un estudio de caso el investigador puede moverse de manera versátil y creativa (Gundermann, 2001), de acuerdo con las variables que se establezcan en los campos de la administración, psicología, antropología y sociología, entre otros.

Uno de los primeros estudios de caso lo podemos citar con la planta Hawthorne en 1924. Fue realizado por Frederick Taylor a principios del siglo XX, para experimentar la relación entre la intensidad de la iluminación y la productividad en un área específica delimitada precisamente en un caso particular. Para los estudios organizacionales (Stablein, 1996), el estudio de caso se puede dividir en tres tipos: el “etno-caso”, proveniente de la etnografía, orientada a representar la realidad de los participantes nativos; los casos “generando teoría”, orientados a las proposiciones teóricas generalizables; y los “casos ejemplares”, orientados a la acción.

En la actualidad el estudio de caso se sitúa en un mundo organizacional donde existe la posibilidad metodológica de la captación y reconstrucción de significados (Ríos, 2006), es decir, un ámbito interpretativo donde es importante el lenguaje conceptual y metafórico, que permita captar la información de una manera flexible y con poca estructuración y con orientación holística del ser humano y sus organizaciones.

Para Yin (1994), el estudio de caso no tiene especificidad; es decir, puede ser utilizado para dar respuesta a las preguntas de investigación desde cualquier tipo de corriente disciplinaria. Una de las características principales en un estudio de caso es su carácter de flexibilidad donde, en primera instancia, se identifica el sujeto de estudio y se establecen los límites y fronteras para ser investigado. Y aunque este tipo de estudios tiene bondades, también se ven limitados en aspectos como la generalidad o la conveniencia de no tener un diseño metodológico riguroso, pero ello no evita que sea uno de los métodos de investigación más utilizados por autores contemporáneos.

3.2. Instrumentos de investigación

En una investigación cualitativa, los medios por los cuales nos acercamos al objeto de estudio para encontrar información, se denominan “instrumentos de investigación”. Según Silverman, existen cuatro instrumentos de investigación que se utilizan en las investigaciones de tipo cualitativo: la observación, el análisis textual, las entrevistas y las transcripciones; ya sea que se utilicen de manera individual o en combinaciones son tanto eficientes como eficaces (Silverman, 1993).

Por su parte, Yin confirma que las fuentes de información pueden ser categorizadas como: Documentación, Registro de archivos, Entrevistas, Observación directa, Observación participante y Artefactos físicos (Yin, 1994).

Para efectos de esta investigación los instrumentos utilizados en esta técnica de estudio de caso, fueron, el análisis documental, la entrevista y la observación, mismos que se explican a continuación.

3.2.1. Análisis documental

La lectura de un texto es el más amplio, universalizado y rico de los modos actuales de obtener información en una investigación (Ruiz, 1999). En los estudios de tipo cualitativo, el análisis textual de diversas fuentes sirve para producir evidencias confiables para confirmar, debatir o argumentar los hechos.

Toda investigación de caso cuenta con una etapa de análisis de textos. En el estudio de caso, el investigador evalúa y ordena por categorías, comunicados, informes, páginas web, memorándums, mapas y minutas sobre eventos en general y en particular como evidencia de comunicación del sujeto de estudio; ya sea que estos datos sean el eje primordial o complementario, siempre será pertinente recaudar la mayor información documentada respecto a la investigación y sus actores.

En una investigación cualitativa, la documentación como fuente de información es primordial, esto con el objetivo de poder complementar datos mencionados en las entrevistas. Sirve de igual manera para tener un contexto indispensable por medio de memorándums, reportes, estudios previos, encuestas u otros artículos impresos.

La documentación como fuente de información es relevante puesto que sirve para corroborar datos proporcionados. Gracias al análisis documental, los datos pueden ser clasificados para su análisis, y se debe contar con la habilidad para establecer una congruencia lógica de hechos y del contexto, que están relacionados con el sujeto de estudio para la discusión y reflexión.

De acuerdo con Yin (1994), algunas ventajas del análisis documental son las siguientes: puede ser revisado repetidamente, contiene los nombres exactos, referencias y detalles de un evento, son históricos y pueden abarcar grandes periodos de tiempo de manera precisa y cuantitativa. Sus desventajas son que la recuperabilidad es poca, pueden reflejar sesgos del autor y su acceso puede ser deliberadamente bloqueado por cuestiones de privacidad.

3.2.2. Entrevista

Una vez realizado el análisis textual, es pertinente complementarlo con la entrevista. Como fuente de información, la entrevista es una de las mejores técnicas donde los investigadores cualitativos pueden conseguir información de manera directa de los actores principales de la investigación. En un estudio de caso, se debe tener claro a quiénes poder entrevistar, quiénes pueden proporcionar la información necesaria de primera mano para poder analizarla y entender el fenómeno que se investiga.

La entrevista es un proceso en el que el entrevistador y el entrevistado construyen activamente una versión del mundo (Silverman, 1993). Existen variaciones de entrevistas, pero ya sea que éstas sean estructuradas (entrevista personal con un formato establecido), semiestructuradas (entrevistas cortas, guiadas por una serie de cuestionamientos y con cierto nivel de flexibilidad) o entrevistas abiertas (se emiten opiniones de manera libre

sobre un tema determinado), siempre proporcionarán información valiosa para entender las experiencias, percepciones y opiniones de los actores organizacionales de primera mano.

Flick (2002) propone que para los estudios de caso, las entrevistas semiestructuradas paralelas con observación participante son muy útiles cuando el sujeto de estudio requiere ser investigado con mayor detalle. Generan mayor empatía con el entrevistado para comprender el problema desde su punto de vista, que será organizado por unidades (que pueden ser palabras, frases, párrafos, temas o títulos) para analizarlas en etapas posteriores.

En el método de caso, la información de la entrevista es transcrita para buscar los elementos significativos que hayan expresado los entrevistados, patrones, afirmaciones, frases que estén relacionados de manera directa con el sujeto de estudio, que permitan construir un esquema con los significados de lo que las personas opinaron para estructurar una descripción del fenómeno y poder discutir los resultados.

Para los investigadores especialistas en estudio de caso, es más importante la autenticidad que la confiabilidad, ya que el objetivo de este método es entender las experiencias de la gente, y la mejor forma de saberlo es preguntándoles de manera verbal y registrarlos en audio para su análisis, en una entrevista, mientras más información sea obtenida por el entrevistador, mejor, pues podrá ser utilizada para el éxito del estudio del caso (Creswell, 2012). Sin embargo, es importante no caer en la dependencia de uno o pocos informantes por la relación interpersonal que este o estos ejerzan ante los demás entrevistados.

Algunos de los beneficios de las entrevistas son que se enfocan en estudios reales y se obtiene información de primera mano. Sin embargo, se pueden obtener respuestas parciales, imprecisas, por falta de memoria del entrevistado, o provocar respuestas sin reflexión por la misma dinámica de pregunta y respuesta.

3.2.3. Observación

El análisis textual y la entrevista no pueden estar completas sin la observación. Para Ruiz (1999) a través de la observación, el investigador puede detectar posturas que deben de triangularse para confirmar o descartar discrepancias entre lo que se ve y lo que realmente pasa, además que sirve para profundizar en la investigación de un estudio de caso y entender a los actores de la investigación.

La observación es el modo más espontáneo y antiguo de recoger información (Ruiz, 1999), y se ha utilizado desde siempre para entender otras culturas, es el proceso de contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social sin manipularla o modificarla. Este proceso se divide en tres: la observación panorámica participante, que tiene tres estilos (el holístico, el semiótico y el conductista); la panorámica no participante, y la selectiva participante. Para Owen (1996), la observación es una técnica que permite documentar de primera mano los fenómenos que se estudian y puede ser utilizada como triangulación combinada con el análisis textual y la entrevista para el análisis de un problema.

Existen autores como Flick (2002), que dividen la observación como participante y no participante, dependiendo del sujeto de estudio que se quiera abordar; selectiva o no selectiva en relación a los elementos que se deben observar en las investigaciones. Según Silverman (1993), Sánchez (2001), Taylor y Bogdan (1996), coinciden en que las observaciones solamente son útiles en el sentido de que pueden ser registradas y recordadas pero Silverman difiere al resto en el sentido que no todo puede ser observado, sino que hay que seleccionar aquello que debe ser observado, y aquello que debe ser documentado en la observación, explica que se debe dar un entrenamiento al observador para que éste realice las observaciones descriptivas para tener un conocimiento general del sujeto de estudio, observaciones específicas en relación a las preguntas de investigación y una observación selectiva respecto a los aspectos centrales de la investigación.

Para Sánchez (2001), la observación involucra la interacción social entre investigador e informantes y ésta puede ser directa (como observador pasivo) o participante (adoptando roles dentro del estudio de caso), (Yin, 1994). En ambas observaciones, el investigador es

testigo de los eventos de manera directa y tiene la posibilidad de percibir la realidad de las acciones y actitudes que se estén desarrollando. Es pertinente mencionar que en la observación participante, el investigador no debe asumir alguna postura que pueda influir a favor o en contra de la investigación que se realiza; la observación del fenómeno se debe hacer sin juicios por parte del investigador del caso de estudio.

De acuerdo con Sierra (1994), el investigador puede reconocer el significado de lo investigado a través de la observación. Esta técnica debe ser objetiva, sistémica, replicada y sujeta a verificación. En este sentido, el observador debe tener retentiva y habilidad para poder registrar los eventos que observa, debe propiciar un proceso dinámico de registro e interpretación para poder relacionar los efectos, causas y después analizarlos.

Desde el momento que se hace una visita a la organización donde se aborda el caso, se tiene la oportunidad de realizar la observación directa de manera formal y casual con los trabajadores, las instalaciones, los medios de comunicación formales que están relacionados con el objetivo de la investigación. En este tipo de observación es válido tomar fotografías del sitio de estudio para incrementar la confiabilidad de la observación o, inclusive, hacerse acompañar por otros observadores para cruzar información al término de la visita.

Es necesario entender que la observación requiere de un conjunto de variables para que ocurra de manera eficiente. La sola presencia del investigador puede ser una afectación a lo que normalmente pasa en el grupo, cuyos integrantes se sentirán observados y alterarán sus hábitos naturales, por lo que el investigador debe de estar presente en los momentos oportunos y ser aceptado por el grupo para una mejor obtención de información.

Esta técnica presenta ventajas: se atienden eventos en tiempo real y se centran en el comportamiento y motivaciones de una operación con características individuales; y sus desventajas o limitaciones aparecen en relación con el tiempo que lleva la observación, pues la presencia del observador puede influir en el comportamiento de los sujetos observados, selectividad o disponibilidad.

3.2.4. Diagrama de la investigación

El presente diagrama sintetiza la metodología utilizada en la presente investigación, Es de perspectiva fenomenológica cualitativa basado en un estudio de caso utilizando instrumentos metodológicos de análisis textual, entrevistas y observación, con la finalidad de utilizar los conocimientos existentes, aplicados a una situación dada y poder explicar la percepción e interpretación de la experiencia de los individuos sobre una realidad organizacional hotelera.

Figura 3-1: Diagrama de la metodología de la investigación



Fuente: Elaboración propia basada en metodología para investigación Excellence 2014

Con la metodología ya descrita, se procede a determinar los elementos de estudio en la presente investigación, que son los modelos organizacionales de tipo corporativo, la cultura nacional y la reapropiación de modelos para determinar los efectos en creación de la identidad organizacional propia, por lo que de manera natural, las variables quedan de la siguiente manera.

Variable Dependiente:

- Identidad organizacional

VARIABLES INDEPENDIENTES:

- Modelos corporativos hoteleros
- Cultura local

Una vez definida la metodología y las variables que son eje para la investigación se describe la estrategia metodológica utilizada.

3.3. Estrategia metodológica

Esta investigación permite analizar la creación de la identidad organizacional propia, ocasionada por la reapropiación de modelos organizacionales corporativos en la hotelería de Cancún, donde se establecen las consideraciones básicas de lugar, límites y tiempos dentro de los parámetros de la flexibilidad de la metodología para llevarse a cabo en un sistema integrado, con patrones de conducta consistentes.

En un principio, se pensó que la investigación pudiera ser realizada en un análisis comparativo entre dos cadenas hoteleras, una española y una estadounidense. Sin embargo, la manera cómo se concibió la idea principal de hacer el estudio de mayoría cualitativa, ponía en entredicho el tipo de análisis mencionado. A manera de comparación, se tendría que encuestar y, sin duda, se tendría mayores rasgos de una investigación cualitativa que cuantitativa. Por tal motivo, la investigación se centró especialmente en un hotel de origen español.

La hotelería española se ha caracterizado por tener presencia en los destinos turísticos de playa. Cancún no es la excepción. Siendo los hoteles españoles un gremio importante por el porcentaje de habitaciones que ofrecen, se ha considerado al Grupo Excellence como una muestra representativa que contiene variables dignas de ser investigadas. En específico, se ha seleccionado el Hotel Excellence Playa Mujeres para realizar el estudio de caso en la presente investigación.

Para iniciar la investigación dentro del hotel, fue necesaria la autorización por parte de la Gerencia de Recursos Humanos a cargo de la Licenciada Elba González, a quien se acudió

para explicar los alcances de la investigación y lo que se requería del hotel y sus colaboradores. Se contó con la autorización y el compromiso de poder realizar, una vez terminado el estudio, una presentación de lo encontrado que sirviera como insumo para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Es pertinente comentar que la solicitud fue aceptada desde un inicio, pero la realización de la investigación tuvo que esperar más de un mes debido a la alta ocupación que contaba el hotel, factor que fue necesario considerar para hacer las entrevistas y la observación planeada. Esto permitió realizar de manera más tranquila el trabajo logístico para establecer los niveles de análisis, que quedaron de la siguiente manera.

3.3.1 Niveles de análisis

Dentro de la estructura de la empresa investigada, existen tres niveles jerárquicos que pueden describirse como: a) Comité Ejecutivo: gerentes de área; b) Comité de Operaciones: jefes de departamento; c) Personal operativo: resto de los trabajadores. Tratando de encontrar generalidades, la investigación determinó en este sentido el estudio de caso al nivel del personal operativo, que de manera individual y como grupo fue investigado por los tres ejes principales relacionados con las siguientes variables de investigación:

Tabla 3-2: Variable: identidad organizacional local

Identidad organizacional local		
Aspecto	Indicador	Instrumento
Índice de rotación	Bajas de personal por mes y año	Análisis Textual
Satisfacción de personal	Resultados de encuestas de clima laboral	Análisis Textual y Observación
Evaluaciones de desempeño	Obtención de objetivos	Análisis Textual
Promociones de empleados	Número de promociones de puestos	Análisis Textual
Identidad	Reconocimiento	Entrevista

Orgullo	Pertenencia	Entrevista
Motivación	Producción	Entrevista
Programa de capacitación	Objetivos de horas de capacitación a empleados	Análisis Textual
Practicantes internos	Horas de entrenamiento de prácticas	Análisis Textual

Fuente: Elaboración propia basada en estudio de caso

Tabla 3-3: Variable: modelos corporativos hoteleros

Modelos corporativos hoteleros

Aspecto	Indicador	Instrumento
Infraestructura hotelera	Número de hoteles y cuartos	Observación
Corporaciones hoteleras	Crecimiento de hoteles	Análisis Textual
Satisfacción de huéspedes	Calificaciones de huéspedes	Análisis Textual y Observación
Distribución de responsabilidades	Descripciones de puestos	Entrevista
Comunicación	Acceso a la información	Entrevista
Productividad	Staffing guide	Observación
Cultura corporativa	Modelo corporativo	Análisis Textual y Observación

Fuente: Elaboración propia basada en estudio de caso

Tabla 3-4: Variable: cultura local

Cultura local		
Aspecto	Indicador	Instrumento
Social	Festividades, convivencias, actitudes	Análisis Textual y Observación, Entrevistas
Cultural	Hábitos, costumbres, adaptación	Observación, Entrevistas
Económico	Prestaciones	Análisis Textual
Demográfico	Edad, género, origen	Análisis Textual, Entrevistas

Fuente: Elaboración propia basada en estudio de caso

Con la información anterior ya establecida, se procedió a realizar la primera actividad de campo en el hotel: la recolección de la información iniciando con el análisis textual.

Análisis textual

La obtención de datos textuales se realizó por diversas fuentes, desde trabajo de gabinete hasta en el mismo campo. Fueron cuatro meses de trabajo administrativo para realizar un encuadre y tener acceso a la información clasificada por parte de la Gerencia de Desarrollo Humano en relación con indicadores específicos de productividad. Para tener acceso al hotel, se realizó una carta de exposición de motivos dirigida a la Gerencia General y Comité Ejecutivo donde de manera clara se realizó la solicitud formal respecto a la apertura del hotel para lograr los objetivos de investigación y se ofreció confidencialidad de los resultados que se obtuvieran.

El primer contacto fue la licenciada Elba González, gerente de Recursos Humanos del hotel a quien se le entregó la carta de solicitud de información textual. Una semana después se contestó de manera afirmativa y se autorizó compartir la información solicitada. Se habilitó el equipo necesario para la recolección de la información: bitácora del entrevistador,

grabadora, equipo fotográfico, que permitió registrar las evidencias que posteriormente fueron analizadas y evaluadas como parte de la misma investigación.

A lo largo de las cinco visitas realizadas para recuperación de textos en el hotel se obtuvo información valiosa y actualizada por parte de la propiedad, adicional a la que se consiguió por medio de páginas web. Esta información fue clasificada posteriormente por alguno de los tres ejes establecidos. Cabe hacer mención que la mayoría de la información textual se encontraba en español. Y la que se obtuvo en inglés, al tratarse de una cadena internacional, fue traducida debidamente, a fin de comprender en todos sus sentidos la conducción de la organización. Se presentan la variable, la categoría, el indicador y la fuente del análisis textual a manera de resumen.

Tabla 3-5: Análisis Textual**ANÁLISIS TEXTUAL**

Variable	Categoría	Indicador	Fuente
Identidad organizacional local	Índice de rotación	Bajas de personal por mes y año	Reportes históricos de Recursos Humanos
Identidad organizacional local	Evaluaciones de desempeño	Obtención de objetivos	Reportes históricos de Recursos Humanos
Identidad organizacional local	Promociones de empleados	Número de promociones de puestos	Reportes históricos de Recursos Humanos
Identidad organizacional local	Programa de capacitación	Objetivos de horas de capacitación a empleados	Reportes históricos de Capacitación
Identidad organizacional local	Practicantes internos	Horas de entrenamiento de prácticas	Reportes históricos de Capacitación
Modelos corporativos hoteleros	Corporaciones hoteleras	Crecimiento de hoteles	Páginas Web Manuales corporativos
Cultura local	Económico	Prestaciones	Reportes históricos de Recursos Humanos
Identidad organizacional local	Satisfacción de personal	Resultados de encuestas de clima laboral	Reportes históricos de Capacitación
Modelos corporativos hoteleros	Satisfacción de huéspedes	Calificaciones de huéspedes	Páginas Web
Modelos corporativos hoteleros	Cultura corporativa	Modelo corporativo	Páginas Web
Cultura local	Social	Festividades, convivencias, actitudes	Reportes históricos de Recursos Humanos
Cultura local	Demográfico	Edad, género, origen	Reportes históricos de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

La revisión documental se limitó a la información que la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Calidad proporcionó. Cabe hacer mención que solo se pudieron obtener los documentos internos de manera verbal debido a la negativa de facilitar los reportes de

manera impresa con el argumento de que son documentos confidenciales. Los documentos externos que sí fueron facilitados como folletos, se categorizaron como parte de la evidencia física.

Una vez realizado el levantamiento de la documentación textual, y ya clasificada por eje, se tuvo el sustento necesario para la elaboración del guion de entrevista con la finalidad de confirmar lo obtenido por texto e indagar los aspectos complementarios por medio de la fuente primaria, el trabajador.

Entrevistas

Conscientes de las ventajas de contar con un guion de entrevista y con la información obtenida, se pudo realizar el primer borrador de la entrevista semiestructurada que consistió en el planteamiento de quince preguntas, cinco preguntas cerradas y diez preguntas abiertas para ser aplicada a manera entrevista piloto y probar el instrumento en tres trabajadores del hotel.

Luego de los primeros resultados de las entrevistas, se realizaron algunos cambios en el formato, específicamente en las preguntas de transferencia de modelos organizacionales. La complejidad de conceptos técnicos en las preguntas ocasionó cierto conflicto en los trabajadores hoteleros, por lo que hubo que replantear los cuestionamientos para hacer más ágil la comprensión buscada. Ello permitió levantar las demás entrevistas, con lo que se obtuvo la información necesaria para la investigación. Una vez con el documento piloto aprobado, se levantaron quince entrevistas entre el personal operativo de diferentes departamentos (cocina, ama de llaves, seguridad, stewards, recursos humanos, entre otros), con diferentes edades, perfiles, escolaridades. Esta muestra aleatoria, representativa del gremio trabajador, puede ser clasificada de la siguiente manera:

Género

Hombres	46%
Mujeres	54%

Se puede percibir que las encuestas de acuerdo al género fueron equilibradas.

Lugar de residencia

Foráneos	93%
Quintana Roo	7%

Este dato no debe sorprender. Cancún es una ciudad de reciente creación en comparación con otros destinos, por lo que el efecto de migración —de otros estados de la República hacia el estado de Quintana Roo— se hace presente a efectos de encontrar un trabajo mejor remunerado.

Años de residencia en el estado

Menos de 1 año	7%
De 1 a 3 años	20%
De 3 a 5 años	33%
Más de 5 años	40%

Se comprueba el dato anterior con el dato de la residencia en Cancún, que inclusive en un caso llegó a ser de más de 15 años.

Último grado de estudios

Primaria	7%
Secundaria	27%
Preparatoria	40%
Licenciatura	26%

En general, el último grado de estudios es el adecuado considerando que las personas entrevistadas tienen que contar con al menos la primaria para cubrir las descripciones de puestos que son determinadas en Recursos Humanos.

Tiempo trabajando en el hotel

Menos de 1 año	20%
De 1 a 3 años	34%
De 3 a 5 años	14%
Más de 5 años	32%

Por último, de acuerdo con los años que llevan trabajando, se puede afirmar que hay un equilibrio en la muestra seleccionada para las entrevistas, pues el hotel es de reciente apertura. A continuación se presenta la figura donde se esquematiza la información que dio como resultado el guion de entrevista a personal operativo.

Tabla 3-6: Entrevistas

ENTREVISTAS			
Variable	Categoría	Indicador	Fuente
Cultura local	Demográfico	Edad, género, origen	Trabajadores hoteleros
Identidad organizacional local	Identidad	Reconocimiento	Trabajadores hoteleros
Identidad organizacional local	Orgullo	Pertenencia	Trabajadores hoteleros
Identidad organizacional local	Motivación	Producción	Trabajadores hoteleros
Modelos corporativos hoteleros	Distribución de responsabilidades	Descripciones de puestos	Trabajadores hoteleros
Modelos corporativos hoteleros	Comunicación	Acceso a la información	Trabajadores hoteleros

Fuente: Elaboración propia

El proceso de entrevista a los actores se desarrolló en la sala de entrevistas que fue proporcionada por la Gerencia de Recursos Humanos dentro de un aula de capacitación habilitada para tal fin. Cuando la información llegó al momento de su saturación, de

acuerdo con los criterios de Silverman (1993), se concluyó con la recopilación por esta vía. La transcripción de las entrevistas se realizó en el sistema Atlas, gracias al cual se pudieron realizar los cruces de información y facilitar su análisis para la discusión y evaluación.

Observación

El tercer instrumento, paralelo a las demás actividades, fue la observación, que se realizó al mismo tiempo que la recopilación de datos en las visitas al hotel y en las entrevistas realizadas. Sobre todo en los espacios que fueron registrados en la guía de observación donde se anotaron diversos tipos de actitudes de trabajadores, desde la entrada al hotel, en la hora de la comida en el comedor de colaboradores, en vestidores, áreas generales, áreas de huéspedes, oficinas, etcétera.

Se realizaron 14 visitas al hotel con sus correspondientes 14 observaciones, la mayoría de éstas como no participante debido a la naturaleza de la visita. Sin embargo, hubo la oportunidad de hacer observación participante en el momento que se presenció una de las juntas bimestrales de colaboradores y un evento de festejo a cumpleaños del mes. Ahí fue posible observar diversos comportamientos, desde la puntualidad con que asisten, tipo de participación, importancia, motivaciones, los premios y la satisfacción con la que concluyen las actividades a las cuales son convocados.

A continuación se presenta una figura donde se esquematizan los principales indicadores que sirvieron para la guía de observación, misma que arrojó los datos necesarios para adicionar a la investigación.

Tabla 3-7: Observación

OBSERVACIÓN			
Variable	Categoría	Indicador	Fuente
Identidad organizacional local	Satisfacción de personal	Actitudes de trabajadores	Trabajadores hoteleros
Modelos corporativos hoteleros	Satisfacción de huéspedes	Actitudes de huéspedes	Huéspedes
Modelos corporativos hoteleros	Cultura corporativa	Comportamiento de trabajadores	Trabajadores hoteleros
Cultura local	Social	Festividades, convivencias, actitudes	Personal de la región
Modelos corporativos hoteleros	Infraestructura hotelera	Limpieza, orden	Trabajadores hoteleros
Modelos corporativos hoteleros	Productividad	Satisfacción de trabajadores en sus actividades	Recursos Humanos
Cultura local	Cultural	Hábitos, costumbres, Adaptación	Personal de la región

Fuente: Elaboración propia

En general, la investigación se condujo en un ambiente de armonía y accesibilidad. Los aportes por parte del hotel siempre fueron ofrecidos e inclusive agradecidos al término de la recopilación de la información, pues debido a comentarios de la Gerente de Recursos Humanos, los trabajadores se habían sentido escuchados por un investigador y esto es poco usual para ellos.

Concluida la observación y con la información proveída por los otros instrumentos de investigación, se procedió a la validación.

3.4. Validación y confiabilidad de la investigación

Una vez realizado lo anterior, se trabajó en el aseguramiento de la validez y confiabilidad de lo investigado, en el entendido de que se conoce validez como la precisión y certeza de la medición y la confiabilidad como la exactitud de la misma. En toda investigación cualitativa se debe considerar la validación y la confiabilidad, aunque ésta sea subjetiva, ya que lleva implícita la percepción, interpretación y experiencia que pueden cambiar en relación con un entorno, actitudes o incluso estados de ánimo.

Stake (1999) define validez y confiabilidad como la capacidad de investigaciones para presentar la realidad a la que hace referencia con características propias del fenómeno que se está estudiando, con límites y aproximaciones. La validez se asegura cuando los resultados de la investigación no están influidos por factores ajenos a la realidad y estos son representativos y pueden generalizarse.

Para Yin, la calidad de un diseño de investigación puede ser juzgada de acuerdo con cuatro evaluaciones lógicas: validación del constructo, donde se evalúan las medidas operacionales para los conceptos estudiados; validación interna usada para estudios caudales y explicativos; validación externa, si los resultados son generalizables más allá del caso de estudio; y confiabilidad, si tiene que ver con la posibilidad de repetición de la investigación obteniendo los mismo resultados (Yin, 1994).

Para la presente investigación de estudio de caso, se tomaron en consideración las evaluaciones recomendadas por Yin, utilizando las fuentes de información citadas, reportes estadísticos, evidencias, esquemas, análisis y desarrollo de bases de datos y análisis en la recolección de datos, todo lo cual fue complementado con las entrevistas a 15 trabajadores y la información cruzada con las observaciones participantes y no participantes.

Por todo ello, se le da la validez y confiabilidad a los resultados que dan respuesta a un fenómeno de manera explicativa, contestando el ¿cómo?, ¿quién? y, en consecuencia, ¿por qué? de los efectos de reapropiación de modelos organizacionales de tipo corporativo en la

identidad empresarial propia, en un caso como el del hotel Excellence, según se describe a continuación.

IV. LA CREACIÓN DE LA IDENTIDAD EN LAS CADENAS HOTELERAS

4.1 Contexto hotelero

A lo largo de las últimas décadas, la gestión hotelera ha vivido una evolución sin precedentes, una evolución acelerada donde los hoteleros han tenido que adaptarse a las necesidades de huéspedes con perfiles más demandantes, con mayor información, que buscan nuevos productos y servicios que les hagan vivir nuevas experiencias. Es ahí donde los prestadores de servicios turísticos deben ser competitivos y crear un modelo organizacional corporativo integral para cubrir y satisfacer expectativas vacacionales en un mundo globalizado

4.1.1 Antecedentes hoteleros en México

Como antecedente de la industria del hospedaje nacional, se encuentra la cultura prehispánica azteca, Getino (2002), cuyos principales pueblos ofrecían albergue a los visitantes de otras tribus cerca de los mercados donde comerciaban los alimentos u objetos que llevaran. Estos albergues donde se habilitaban lugares para dormir, también tenían la peculiaridad de ofrecer los baños en temazcal.

En la época de Hernán Cortés y durante la colonización de México, se fundaron los primeros mesones en el país. Existen actas de Cabildo donde consta que en la Ciudad de México, Luis González Obregón y Pedro Hernández Paniagua solicitaron las primeras licencias para establecer mesones en sus casas donde pudieran recibir a quienes a ellos vinieran. Poco después, también hubo en los estados de Puebla, Veracruz y Tabasco.

En el siglo XIX, Maximiliano de Habsburgo sustituye la palabra “mesón” por la de “hotel”, argumentando que la aristocracia de ese entonces merecía un término más fino para los lugares donde se hospedarían. Hacia mediados del siglo XIX, se construyeron los primeros hoteles, de estilo neoclásico, en la capital del país: La Bella Unión, en 1840; el Comonfort, en 1870; el Hotel de Comercio, a finales del siglo XIX. Todos ellos, en la calle 5 de Mayo, en el centro histórico de la Ciudad de México.

La hotelería en el Siglo XX

A principios del siglo XX, varios inversionistas estadounidenses vieron en México la posibilidad de invertir en la industria del hospedaje, pero debido al periodo de la Revolución Mexicana esta inversión se vio interrumpida. No fue sino hasta el año 1921, cuando con inversión nacional fueron creados hoteles como El Gran Hotel Ancira, en Monterrey; El Imperial, en Guadalajara; El Gante y El Fénix, en la Ciudad de México.

Un aporte a la industria hotelera por parte de México, Duplan (2006), fue la creación de un nuevo tipo de hospedaje y de hoteles llamado “paradores”, en 1933, a raíz de la construcción de la carretera México-Laredo. A partir de la década de los treinta, muchos hoteles de lujo fueron inaugurados, como el Hotel Reforma, que causó gran sensación por las comodidades que ofrecía, con personal uniformado, baños individuales y servicios especiales. Marcó, así, una nueva etapa determinante en la evolución y la transformación de la hotelería.

En la década de los cuarenta y principios de los cincuenta, Acapulco se convirtió en un destino paradisiaco para muchos turistas internacionales, en su mayoría de Estados Unidos. Esto trajo como resultado un incremento en la calidad de los servicios ofrecidos, así como en las instalaciones y la infraestructura, lo que hizo evolucionar la gestión hotelera.

En 1960, el señor Agustín Legorreta y don José Brockman fundan la primera compañía de hoteles de capital nacional, la cadena Camino Real y propician el crecimiento de México como destino turístico mundial y el desarrollo de más cadenas hoteleras de inversión nacional y extranjera para hospedar a miles de visitantes. En 1970, y conforme a los planes maestros de desarrollo, Fonatur inicia la construcción de cinco nuevos destinos de playa a los que llama Centros Integralmente Planeados: Cancún, Loreto, Los Cabos, Huatulco e Ixtapa.

En la década de los 70 y 80 se inauguraron hoteles como el Hotel Condesa del Mar, en Acapulco; Hotel Presidente, en Chapultepec; el Hotel Niko. En la década de los noventa y el libre comercio, el auge en la construcción de hoteles se eleva y en alguno de ellos se incorporan las instalaciones de convenciones, por ejemplo: el hotel Marquis Reforma, en el Paseo de la Reforma, en 1991; y Fiesta Americana, en Veracruz, en el año 1993. En los últimos años, la evolución de la hotelería ha dado como resultado nuevos hoteles con nuevos servicios y nuevas operaciones (Cebrian, 2001), respaldados por cadenas hoteleras internacionales de gran nivel como Four Seasons, Excellence Group, Banyan Tree, Fairmont, Starwood, y más.

4.1.2 Cancún, origen desde la perspectiva política

Para el caso local de Cancún, Fernando Martí, en su reportaje periodístico “Cancún, fantasía de banqueros”, narra desde sus inicios la construcción de una ciudad turística a partir de cero. Durante el sexenio de Gustavo Díaz Ordaz, un grupo de banqueros mexicanos concibió la idea de fundar una ciudad turística con el propósito de captar divisas (Martí, 1995). Una idea que no tenía forma, pues habían elegido el territorio de Quintana Roo, el más alejado y el peor comunicado de la República, con rutas de acceso limitadas, sin aeropuertos y sin habitantes.

Década de los sesenta

Ernesto Fernández Hurtado, director de Bancomer, en 1966, junto con su jefe Rodrigo Gómez y Antonio Ortiz Mena, Secretario de Hacienda, en busca de lograr incrementar las divisas que en ese momento se encontraban en su gran mayoría en las exportaciones, deciden encomendar a alguien para que investigara la posibilidad de poder generar divisas por parte del sector turístico.

Fue cuando Antonio Enríquez Savignac fue asignado por Fernández Hurtado a viajar por los principales centros turísticos del país y del extranjero por cuenta del gobierno, a fin de

elaborar un diagnóstico de la actividad y explorar la posibilidad de que México entrara en tal sector.

Durante 18 meses, Enríquez Savignac recorrió las principales playas turísticas que representaban la competencia de los atractivos turísticos mexicanos: Florida, Hawaii, el Caribe, donde paralelamente elaboraba estadísticas sobre ingresos per cápita, inversiones, comportamiento, flujos turísticos, rentabilidad de inversiones, disponibilidad de financiamiento, ente otros indicadores.

Ya para el año 1967, Enríquez Savignac mostró los resultados obtenidos al Consejo, con conclusiones sorprendentes. El turismo a nivel mundial estaba creciendo mucho más rápido que las exportaciones, dando como consecuencia que destinos turísticos internacionales generaran dividendos en forma extraordinaria, adquiriendo renombre de manera casi inmediata. Florida se había desarrollado casi en su totalidad como una entidad turística; destinos alternos como Jamaica, Bahamas y Puerto Rico no eran la excepción.

En el caso de México, existía un primero y único desarrollo turístico llamado Acapulco, pero la solución para incrementar las divisas era la diversificación de la oferta. Es decir, crear nuevos polos de atracción turística. La pregunta era ¿en dónde? Fernández Hurtado encomendó nuevamente a Antonio Enríquez Savignac para averiguarlo.

“Nos concentramos en la costa, porque las encuestas, previamente realizadas, señalaban que la playa era el principal atractivo que buscaba el turismo extranjero, pero es casi inconcebible la cantidad de playas potenciales que tiene este país”.
(Martí, 1995).

Este nuevo proyecto requería de similar esfuerzo que el anterior: recorrer los más de 9 mil kilómetros de litoral, por carretera, helicópteros, lancha o caballos, obligando a dormir en algunos casos en tiendas de campaña o en vehículos, en contacto íntimo con la naturaleza para recopilar los datos y poder procesarlos de regreso en sus oficinas, para la elaboración de matrices y cuadros estadísticos. Fue, sin duda, un trabajo arduo.

Después de algún tiempo, el Banco de México acordó concentrar sus esfuerzos en cinco áreas clave: la península de Baja California, la costa de Jalisco —Colima, la costa de Michoacán, Guerrero—, la costa de Oaxaca, Chiapas y la península de Yucatán. Esta tarea tardó más de un año en exploración y análisis de cada una de estas regiones hasta que en 1968, después de hacer investigaciones de ubicación, acceso, infraestructura, abastecimiento, calidad de playa y fauna, se decidió que la región de la península de Yucatán era una de las elegidas.

Dentro de la región, se encontraban seis puntos que eran los candidatos para poder ser desarrollados: Celestun, Progreso, Isla Mujeres, Cozumel, Akumal y Cancún, mismas que habían pasado todas las pruebas, la temperatura del agua, la arena blanca, y demás especificaciones naturales y técnicas. Enríquez Savignac invitó a Fernández Hurtado a conocer el nuevo paraíso, quien después de presentar el estudio de factibilidad y las calificaciones satisfactorias, logró que la decisión fuera tomada. En común acuerdo con el entonces Gobernador del Estado de Quintana Roo, el proyecto fue presentado a la Presidencia, con buenas noticias: el proyecto Cancún en 1969 estaba aprobado.

La historia nos cuenta que antes de desarrollar Cancún, ya existían en la zona comunidades pequeñas con infraestructura rudimentaria como era Puerto Juárez e Isla Mujeres. Esta última, donde se concentraba la mayor parte de la población. Cancún era tan solo un lugar de cocotales, donde existía solo una casa, propiedad de José de Jesús Lima, lugareño emprendedor de negocios residente en Isla Mujeres, quien al enterarse del proyecto participó activamente en su construcción (Martí, 1995).

El arquitecto Javier Solórzano fue el primer urbanista que imaginó lo que habría de ser la urbanización de Cancún. Solórzano hizo un estudio detenido de la isla, delimitó la extensión de los manglares y recomendó engrosar la isla a un mínimo de 250 o 300 metros. De otra manera no cabrían los grandes hoteles y el campo de golf programados. Fue cuando se decidió que la totalidad de la isla estaría destinada a la zona hotelera ubicando la ciudad propiamente en el extremo norte en la plataforma continental.

De las 7 mil hectáreas del proyecto, 2 mil eran terrenos nacionales y 5 mil parcelas ejidales. En teoría, dichos predios serían nacionalizados y entregados a los responsables del desarrollo, quedando por último algunas hectáreas en manos de particulares. Pero eran indispensables, puesto que se encontraban en la isla y sin isla no habría zona hotelera. Fue ahí cuando surge Carlos Náder, abogado encargado de negociar la venta de los terrenos en cuestión. Decidido, pero no desesperado, fue comprando supuestamente a título personal las propiedades restantes. Lamentablemente, el hombre que más contribuyó al buen éxito del nacimiento Cancún, Carlos Náder, no estuvo presente en la cosecha de los éxitos. Cuando prácticamente había terminado su tarea, muere en un accidente aéreo sobre Bacalar en las afueras de Chetumal.

En 1969, se decidió crear un fideicomiso que se responsabilizara directamente de los desarrollos turísticos. Así, con la venia presidencial y el patrocinio de Ortiz Mena, en el mes de mayo se formó el Fondo Nacional de Infraestructura Turística (Infratur). Con la llegada de Luis Echeverría al poder, el destino de Cancún se tambaleaba. La nueva comitiva inició investigaciones buscando influir en el Presidente para apoyar otros proyectos, dejando a un lado Cancún. Con cierta indiferencia, Echeverría parecía no darle mucha importancia al proyecto turístico.

Fue cuando el gobernador de Quintana Roo, David Gustavo Gutiérrez Ruiz, fue invitado a los Pinos por el Presidente. Éste le confesó que estaba cansado de escuchar tantas versiones a favor y en contra del desarrollo de Cancún. El asunto se había convertido en un dilema, por lo que el gobernador explicó y dio argumentos suficientes para que en ese momento el proyecto siguiera adelante con la autorización de la presidencia.

En 1971, el presidente Echeverría mencionó en su primer informe el desarrollo por su nombre. Unos días más tarde, el departamento agrario entregó a Infratur la mayor parte de las 5 mil hectáreas en su poder y la Secretaría de Hacienda aprobó un crédito de 21.5 millones de dólares, 45% de los recursos que requería la primera etapa de Cancún. Fue el banderazo de salida.

Se dio primordial importancia a cuatro proyectos: 1) urbanizaciones, centradas en la construcción del boulevard; 2) tendido subterráneo de líneas de alimentación de agua, gas y luz; 3) relleno y dragado, que contemplaba el ensanchamiento de la isla y la formación de una bolsa en la laguna para contener el club de golf, y 4) el aeropuerto (Martí, 1995). Aunque ya estaba autorizado el proyecto Cancún, aún no se contaban con inversionistas hoteleros interesados en el destino. Se organizaron viajes para hoteleros de Chetumal y Cozumel sin buenos resultados; también para los de Mérida, pero con igual indiferencia; inclusive, las cadenas internacionales pero sin éxito alguno. Por ello, Fernández Hurtado, en su carácter de banquero, ignoró a los hoteleros y haciendo uso de sus contactos convenció a varios banqueros privados del Distrito Federal, Monterrey y Mérida para ser los pioneros de Cancún.

Los bancos construirían un hotel de dimensiones medianas e Infratur aportaría el terreno. Así se logró que en 1972 se colocara la primera piedra del primer hotel: el Cancún Caribe. Para esas fechas, los turistas ya estaban llegando a conocer Cancún, la mayoría venía de aventura y uno que otro en viaje organizado. Por tal motivo, se decidió construir un hotel más modesto y con mayor velocidad para recibir a estos turistas que cada día se incrementaban. De esta manera, con inversión de un constructor de la Ciudad de México, Diego de la Peña, se levantó el hotel Playa Blanca inaugurado en septiembre de 1974.

Otro personaje más que siguió con las inversiones fue Alberto Bojórquez, que inició una construcción de un hotel de 25 habitaciones junto al Playa Blanca. Después Banamex compró uno de los mejores terrenos de la isla, Punta Cancún, destinado para el hotel Camino Real. Casi al mismo tiempo se inició la construcción del hotel Presidente y en el otro extremo de la isla se levantó un hotel horizontal de 300 habitaciones operado bajo el nombre de Club Mediterrane.

Para ese entonces, ya se requería de una campaña publicitaria del nuevo centro turístico tanto a nivel nacional como internacional. Para llevarla a cabo, contrataron los servicios de Guillermo Grimm, quien realizó su trabajo con eficiencia extraordinaria y sólo unos meses

después empezaron a arribar a Cancún cantidades importantes de visitantes. La arena blanca, el mar turquesa y el campo de golf, fueron los primeros conceptos comercializados en su campaña publicitaria: no sólo sirvió para atraer turistas sino también atrajo colonos y trabajadores, superando las expectativas. Para 1973, casi 6 mil personas vivían en campamentos y, peor aún, en asentamientos irregulares en los límites de los terrenos de Infratur. De esta manera, Enríquez Savignac dio instrucciones para que se autorizaran precios de venta de terrenos en los linderos de la ciudad, se construyó un mercado y un crucero, entre la avenida Tulum y la carretera a Mérida, poco después, el mercado 23.

A finales del sexenio, Luis Echeverría convencido del proyecto, visitaba seguido Cancún. Fue él quien decidió formar la alcaldía de Benito Juárez, asignando la responsabilidad a Alfonso Alarcón, que fue el primer presidente municipal. El presidente Echeverría tenía trato directo con Alarcón, quien aprovechaba cada viaje del mandatario a Cancún para solicitarle apoyo federal para la compra de vehículos, luz, agua para la comunidad recién nacida, lo que causó cierta inconformidad en el Gobernador de Quintana Roo, puesto que los recursos fluían de manera más directa a Cancún que a Chetumal.

Luego fue construido un edificio para bomberos, uno para la policía, la Conasupo, escuelas y hospitales, así como una oficina de migración y se remodeló el aeropuerto internacional, que ya estaba operando con vuelos que se habían incrementado desde su creación en 1973.

Sexenio de José López Portillo

Cuando José López Portillo asume la presidencia de la República, no tarda mucho la salida de Alarcón. Sustituido por Felipe Amaro Santana, éste por instrucciones presidenciales divide a la ahora Fonatur para debilitarla, de tal manera que la presidencia tomara el control del proyecto, hasta entonces dirigido por Enríquez Savignac.

Amaro Santana realizó varias acciones positivas, pero con el apoyo del Presidente hizo otras más que le restaron simpatía entre los residentes de Cancún. Por ejemplo, autorizó la apertura de cantinas en zonas turísticas, clausuró sin sentido obras de ampliación en la zona

turística. Estos y otros actos le costaron su salida de la presidencia municipal (Martí, 1995). Entre sus principales logros, sin embargo, se cuentan el estructurar el carnaval de Cancún, fundar Radio Ayuntamiento, así mandar la edificación del monumento a la historia de México y los monumentos de José Martí así como el conmemorativo de la reunión Norte-Sur, el auditorio municipal Cecilio Chi, el estadio de béisbol Jacinto Canek y el parque deportivo Venancio Pec, entre otras.

Definitivamente, la reunión Norte-Sur transformó la vida de Cancún durante el par de semanas que duró. El Hotel Sheraton, sede del evento, se preparó con más de dos años de anticipación habilitando las instalaciones para recibir a veinticuatro jefes de Estado, quienes por primera vez se reunirían en torno a la misma mesa. Se desplegó un impresionante dispositivo de seguridad internacional protegiendo la integridad de los mandatarios quienes afortunadamente después de la reunión sirvieron como promotores de Cancún en todo el mundo.

4.1.3 Cancún como motor económico

El Estado de Quintana Roo nace el 8 de octubre de 1974. Actualmente lo constituyen diez municipios: Benito Juárez, Othón P. Blanco, Lázaro Cárdenas, José María Morelos, Felipe Carrillo Puerto, Isla Mujeres, Cozumel, Solidaridad, Tulum y Bacalar. En menos de cuatro décadas, la población del municipio de Benito Juárez creció de unas cuantas decenas de habitantes a ser la localidad más poblada del estado. Hoy, la Zona Hotelera de Cancún, el boulevard Kukulcán, con sus más de 25 kilómetros de largo, concentra las mejores cadenas hoteleras reconocidas a nivel mundial. Cancún anualmente es visitado por más de tres millones de turistas de todo el mundo (Secretaría de turismo del estado de Quintana Roo, 2014).

Tabla 4-1: Afluencia de turistas al estado

Afluencia de Turistas al Estado		
Destino	Turistas	
	Enero - Noviembre	
	2012	2013
Cancún	3,296,670	3,728,247
Cozumel	403,793	402,007
Chetumal	434,289	397,627
Isia Mujeres	158,349	249,873
Riviera Maya	3,544,367	3,792,712
Estado	7,837,468	8,570,466

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2014

El estado de Quintana Roo ha demostrado una diversificación positiva de sus destinos turísticos, lo que se ha reflejado en el incremento de visitantes del 2012 al 2013 en prácticamente todos sus destinos turísticos.

Tabla 4-2: Afluencia de visitantes al estado

Afluencia de Visitantes al Estado		
Visitantes	Enero - Noviembre	
	2012	2013
	Turistas	7,837,468
Pasajeros de Crucero	2,828,036	2,760,213
México - Belice	565,750	504,393
Estado	11,231,254	11,835,072

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Quintana Roo 2014

La afluencia de turistas al estado se incrementó vía aérea. El segmento de mercado de cruceros y los visitantes del país vecino, Belice, se encuentra en consolidación, aunque haya disminuido el año pasado. La tecnología, modernidad y calidad se hacen presentes en Cancún en discotecas, bares, centros comerciales, restaurantes, hoteles, condominios, centro de convenciones. Una muestra de su infraestructura de primer nivel la encontramos en Puerto Cancún, Novo Cancún y Malecón Cancún, por ejemplo (Sedetur 2014).

No podemos hablar de servicios turísticos sin compartir el éxito del Cancún con la Riviera Maya, una zona costera rumbo a Playa del Carmen hasta Tulum, en donde hoy existen más

de 40 mil cuartos que, sumados a los casi 30 mil cuartos de Cancún, generan para la industria turística más de 85 mil empleos directos. Hay en el estado de Quintana Roo más de 82 mil cuartos, más de 300 bares, clubes y restaurantes de nivel internacional, más de 15 campos de golf, marinas, más de 100 agencias de viajes internacionales, 600 embarcaciones que prestan servicios náuticos y de excursión, teatros, eco parques temáticos, centros de convenciones, zonas arqueológicas, aeropuertos, museos, hospitales, centros comerciales y artesanales arrendadoras de autos, delfinarios, líneas aéreas, entre otros y todo lo que constituye la variada y magnífica oferta de alojamiento, restauración, cultura, diversión y entretenimiento.

Tabla 4-3: Infraestructura hotelera

Infraestructura Hotelera			
Noviembre			
Municipio	Destino	Hoteles	Cuartos
Benito Juárez	Cancún	145	30,691
	Puerto Morelos	33	5,072
Isla Mujeres	Isla Mujeres	75	2,080
Cozumel	Cozumel	45	4,098
Solidaridad	Riviera Maya	245	34,646
Tulum		138	6,161
Lázaro Cárdenas	Holbox	56	589
	Kantunilkin	11	100
	Chiquilá	1	6
	Ignacio Zaragoza	1	15
José María M.	José María Morelos	9	90
Felipe C. Pto.	Felipe Carrillo Puerto	12	160
Bacalar	Bacalar	25	263
Othón P. Blanco	Chetumal	72	2,214
	Kohunlich	2	42
	Costa Maya -Mahahual	39	343
Estado		909	86,570

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2014

Hace 40 años, Cancún era una aldea de pescadores que no rebasaba los 100 habitantes. La isla de Cancún, franja de arena de 17 Kms. de longitud con tramos que no alcanzaban los 50 m. de ancho, dedicada a la siembra de cocoteros, fue convertida en poco tiempo, y gracias a titánicos trabajos de ingeniería, en el polo turístico más importante de México. En

solo dos décadas Cancún era ya una realidad y hoy es reconocido a nivel mundial con índices de ocupación respetables para su infraestructura turística.

Tabla 4: Ocupación hotelera

Ocupación Hotelera		
Destino	Noviembre	
	2012	2013
Cancún	66.4%	67.7%
Cozumel	51.0%	52.9%
Isla Mujeres	40.9%	44.3%
Chetumal	40.3%	35.4%
Riviera Maya	75.0%	78.1%

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Quintana Roo 2014

La isla de Cancún tiene la forma de un "7", se encuentra delimitada al Norte por Bahía de Mujeres, al Este es bañado por el mar Caribe y al Oeste se encuentra la laguna Nichupté. La isla de Cancún se une a tierra firme mediante dos puentes; uno en el canal Nichupté, a cuatro kilómetros del centro de la ciudad, y otro en el canal Nizuc, que une a Punta Nizuc con la parte continental, rumbo al aeropuerto y a la Riviera Maya (Ayuntamiento de Benito Juárez, 2013).

El boulevard Kukulkán comunica la zona hotelera con el centro de la ciudad. Los primeros kilómetros son adornados con reproducciones de piezas de las culturas maya, tolteca, mexica y olmeca. El recorrido es agradable, pues lo rodean parques y jardines; de un lado se ve la laguna y del otro los hoteles y el mar Caribe.

Cancún tiene innumerables atractivos naturales: 22 kilómetros de hermosas playas a lo largo del Mar Caribe, rodeadas de caletas y médanos y zonas de arrecifes; también cuenta con la laguna de Nichupté. Existe una gran cantidad de lugares hermosos para realizar la práctica del buceo como Cuevones y San Miguel. La blanca arena del Caribe Mexicano tiene la característica de estar siempre fresca, debido a sus componentes: pedazos de concha y coral molido. Las playas de la zona hotelera que se ubican del lado de la bahía de Isla Mujeres son aguas tranquilas comparadas con las del Mar Caribe; en mar abierto, donde las olas son más pronunciadas y las corrientes marinas más fuertes.

En la bahía, se ubican las playas: Las Perlas, Juventud, Playa Linda, Langosta, Tortugas y Caracol, mientras que del lado del mar Caribe están Gaviota Azul, Chac Mool, Marlín, Ballenas y Delfines (Sedetur, 2013). La laguna Nichupté tiene una superficie de más de 3 mil hectáreas y se compone por siete lagunas, entre los principales: Río Inglés, laguna del Amor, laguna Bojórquez, laguna San José y laguna Ciega. La laguna Nichupté se comunica con el mar a través de dos canales, el canal Sigfrido y canal Nizuc.

Cancún se encuentra en uno de los tres sitios arrecifales con mayor densidad de uso turístico del mundo, con cerca de 2 mil 500 visitantes diarios. Los arrecifes constituyen un recurso natural de gran importancia. Dentro del parque, se localiza un islote denominado "La Carbonera", constituido principalmente por vegetación de manglar; en la costa occidental del islote se encuentran especies características de la vegetación costera. El buceo autónomo y profesional son las principales actividades en el parque.

Cancún es uno de los destinos más reconocidos a nivel mundial, que no se puede dejar de visitar. Su mar, arena blanca, clima templado y múltiples actividades y atractivos hacen de Cancún el destino favorito de millones de turistas alrededor del mundo.

Algo muy característico del área de Cancún, son las fascinantes ruinas mayas, donde los turistas pueden adentrarse a aprender sobre esta interesante cultura ancestral. Con sus aguas tranquilas y perfectas, Cancún es uno de los mejores lugares para realizar deportes acuáticos, como el surf, pesca, snorkel, paseos en bote o bucear.

Cancún ofrece modernas y sofisticadas instalaciones para la celebración de cualquier tipo de evento social, convenciones, exposiciones, reuniones, conferencias, bodas, así como también para realizar encuentros deportivos como competencias, torneos, entre otros (Sedetur, 2013).

Cancún es sinónimo de buen gusto, lo cual se puede comprobar al visitar cualquiera de sus múltiples restaurantes, donde se ofrecen platillos de la más alta calidad, así como también gran variedad de cocinas internacionales: americana, japonesa, china, de comida rápida, de cocina internacional en general y, por supuesto, la gran cocina mexicana.

Este destino turístico se distingue por ofrecer una extensa variedad de clubes nocturnos, bares y discotecas, los cuales brindan diversión para todo tipo de gustos, desde canta-bares equipados con karaoke y presentación de espectáculos, así como bares y clubes nocturnos que presentan música en vivo. El Fondo de Promoción de Infraestructura Turística, dependiente del Banco de México, fue la entidad responsable de impulsar este proyecto al cual enmarcaron dentro de un Plan Maestro con un horizonte de 25 años: 1970-1995. Los objetivos principales del plan fueron la captación de divisas, la generación de empleos y la promoción del desarrollo de la ciudad y sus zonas aledañas.

En fecha reciente, el gobierno de Quintana Roo y el ayuntamiento de Benito Juárez, encargaron al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y a la Universidad La Salle (ULSA), un proyecto en el que se plasmaran los resultados alcanzados y los objetivos no logrados dentro de ese Plan Maestro original, y que a su vez, presente una visión de los posibles escenarios de Cancún para el periodo 1995-2020, así como recomendaciones para mantener un crecimiento sostenible.

Según el estudio, al término de esos primeros 35 años los resultados son palpables: los objetivos de captación de divisas y generación de fuentes de trabajo fueron ampliamente rebasados. Cancún ha generado más de nueve mil millones de dólares y representa una inversión estimada en unos tres mil 300 millones de dólares. La inversión pública se ha multiplicado más de seis veces; la oferta hotelera que posee la ciudad, supera los 29 mil cuartos, de los cuales 85% son de cuatro y cinco estrellas y gran turismo (Sedetur, 2013).

El aeropuerto internacional de Cancún es la terminal aérea más importante del país después del de la Ciudad de México. Con sus 3 terminales, recibe alrededor de 5.1 millones de turistas anualmente que arriban en 40 mil vuelos al año, mismos que significan la aportación de un tercio de las divisas por concepto turístico generadas en México. Realiza vuelos directos a prácticamente todas las urbes importantes del mundo y tiene conexiones con las ciudades del sureste de México y Centroamérica.

Debido a la posición geográfica estratégica de Cancún en el continente, y siendo el primer destino turístico del Caribe, el aeropuerto de la ciudad ha cobrado una gran importancia en la región. Al menos 21 líneas aéreas realizan vuelos nacionales e internacionales y cuatro

aerolíneas forman una red aérea de vuelos regionales que conecta con el Mundo Maya. A continuación se presenta la derrama económica y gasto promedio de los turistas en Cancún.

Tabla 4-5: Gasto promedio

Gasto Promedio			
Destinos	Enero - Noviembre		Gasto Promedio por Visitante por estancia en Dólares.
	Turistas	Cruceros	
Cancún	\$1,056.42	\$82.00	
Cozumel	\$538.00	\$89.00	
Riviera Maya	\$630.00	\$82.00	
Isla Mujeres	\$266.00	NA	
Chetumal	\$120.00	NA	
Mahahual	ND	\$76.00	

Fuente: Secretaría de Turismo del Gobierno del Estado de Quintana Roo, 2014

La ciudad de Cancún cuenta con accesos carreteros de primer nivel, como la autopista de cuota Mérida–Cancún de cuatro carriles, así como la carretera federal a Valladolid con dos carriles en perfecto estado. Rumbo al sur del estado encontramos la carretera federal hacia Playa del Carmen con 4 carriles que continúa hasta Chetumal, capital del estado.

Esta comunicación carretera, se ha ido perfeccionando en los últimos años: los carriles seguirán ampliándose paulatinamente durante el sexenio del actual gobernador de entidad hasta contar con una carretera de 4 carriles de Cancún a Chetumal. El centro turístico de Cancún se encuentra ubicado a 10 Kilómetros de la cabecera municipal, que es Benito Juárez. Para la Zona Hotelera se cuentan con dos accesos: el principal conecta el centro de Benito Juárez, y la salida en el segundo acceso por el Km. 12 de la carretera federal Cancún–Chetumal. En la Zona Hotelera de Cancún existen cuatro carriles a lo largo del boulevard Kukulcan con una longitud de 24 Km (Ayuntamiento de Benito Juárez, 2013).

La ciudad de Cancún cuenta con una terminal de autobuses que da servicio las 24 horas del día con corridas de segunda clase, primera clase y gran lujo hacia los destinos más importantes de la región y del país con conexión en diferentes horarios y con diferentes tarifas, adicional a ello cuenta con puertos para movilización de embarcaciones de diferentes envergaduras, y marinas para ofrecer servicios a turistas nacionales e

internacionales, para reparaciones menores y mayores así como atención necesaria a necesidades sanitarias.

La infraestructura en comunicaciones es suficiente: oficina de correos, telégrafos y centrales telefónicas, oficinas de Internet con amplia cobertura, así como operatividad funcional y eficiente a la vanguardia, como comunicación por medio de fibra óptica y satelital. En el aspecto de salud, existen diversos hospitales públicos y privados para atención médica, consultas y hospitalización las 24 horas del día (Ayuntamiento de Benito Juárez, 2013).

Se cuenta con amplia cobertura de las redes de abasto de agua, así como suficiente cobertura de red de drenaje y alcantarillado y una aceptable recolección y disposición de basura y desechos sólidos para la Zona Hotelera y Benito Juárez. La red eléctrica doméstica, industrial y de alumbrado público ofrece un abasto oportuno y confiable las 24 horas del día, con centrales eléctricas de vanguardia y con disponibilidad para dar energía eléctrica a la población actual del ayuntamiento de Benito Juárez.

Actualmente, la principal afluencia de turismo que llega a Cancún está representada por el turismo norteamericano y canadiense (80%), dividido el resto en turismo europeo y asiático (Oficina de Visitantes y convenciones, 2014). Considerado aparte, se encuentra el turismo nacional que visita este destino, principalmente con turistas provenientes del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey

4.2. Estudio de caso: La cadena hotelera española “Excellence Group”

El Grupo Excellence ha realizado sus actividades en la industria de la hospitalidad y del entretenimiento por más de 35 años. Es una empresa especializada en hotelería y temas inmobiliarios a nivel internacional, con una gran presencia en el Caribe, teniendo gran parte de su negocio en la creación y operación de hoteles de 5 estrellas de gran lujo (Grupo Excellence, 2014).

Figura 4-1: Logotipo Excellence Group



Fuente: Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

Excellence Group es producto de una inversión española por parte de los grupos Medieval Times y E.T.I. (Explotacions Turístiques de les Illes), los cuales tienen 50% de participación.

1. Medieval Times, conformado por los espectáculos temáticos, como *Captain Hook Galleons*, con dos embarcaciones tipo galeón en Cancún que realizan espectáculos nocturnos con cena y diversión para turistas nacionales e internacionales y reciben más de 115 mil viajeros por año. Adicional a ellos operan nueve castillos en Estados Unidos y Canadá con casi 2.4 millones de visitantes anualmente.
2. E.T.I. (Explotacions Turístiques de les Illes) integrado por las empresas: Arquitectura Punta, Viajes Cosmelli, Viva Hotels & Resorts, Prinsotels, teniendo como sus hoteles más representativos, Jardín del Sol Suites en Mallorca y el Sal Ibiza Gran Hotel & Casino.

El Grupo Excellence dispone resorts de “todo incluido” situados en playas del Caribe, desde la República Dominicana hasta el Caribe Mexicano. Los hoteles Excellence cuentan con un concepto arquitectónico diseñado para ofrecer instalaciones de clase mundial en playas de blanca arena con servicios gastronómicos y calidad de servicio (Grupo Excellence, 2014).

Los hoteles operados bajo la marca Excellence son:

1. Excellence Punta Cana: considerada como la propiedad de lujo en República Dominicana, cuenta con 452 suites de lujo y SPA de vanguardia. Abrió el 15 de diciembre del año 2000 bajo el concepto “todo incluido de lujo”.
2. Excellence Jamaica: Excellence en Oyster Bay Jamaica será ubicada en una península cerca de Montego Bay. Se encuentra todavía en desarrollo.
3. Excellence Riviera Cancún: con 450 suites de lujo en la Riviera Maya, abrió sus puertas el 1° de octubre del 2004. Con el concepto de romance y relajación, este hotel está situado en una playa de arena blanca en la Riviera maya. Es un resorts clásico de suites de estilo mediterráneo de estuco, azulejos y mármol.
4. The Beloved Hotel: en funcionamiento desde el 6 de febrero del 2009, este hotel cuenta con 109 suites de lujo. Este es un resort de 4 diamantes, con el concepto de un plan All Inclusive Luxury.
5. Hotel Excellence Playa Mujeres: que se describe a continuación

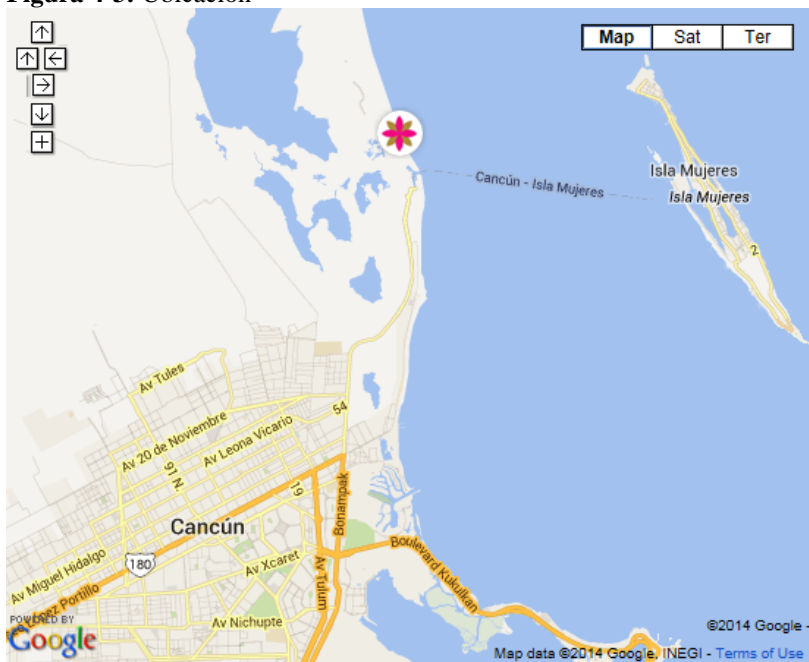
Figura 4-2: Logotipo Excellence Playa Mujeres



Fuente: Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

El Hotel Excellence Playa Mujeres opera bajo el concepto “todo incluido de lujo” en un entorno caribeño. Playa Mujeres, el nuevo destino turístico de lujo en la zona de Cancún, se encuentra en una península virgen de 32 kilómetros apartada y tranquila, pero a solo 25 minutos al norte del aeropuerto internacional de Cancún.

Figura 4-3: Ubicación



Fuente: Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

Figura 4-4: Hotel



Fuente: Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

Excellence Playa Mujeres es un resort para adultos de 450 habitaciones rodeado por siete piscinas, enclavado en una playa de tres kilómetros de arena blanca. Su complejo turístico residencial cuenta con una marina interior, un spa de clase mundial y un campo de golf diseñado por Greg Norman a orillas del mar Caribe. Ofrece espaciosa habitaciones y suites

amuebladas y equipadas con todo tipo de comodidades, muchas de ellas con terraza y piscina hydro spa privada. (Grupo Excellence, 2014).

Figura 4-5: Instalaciones lobby



Fuente: Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

Las habitaciones cuentan con cama con dosel tamaño king o dos camas dobles, amplio sofá en forma de L, terraza o balcón particular con cómodos muebles, jacuzzi redondo privado con acceso interior y exterior. Las habitaciones *junior*, suites con terraza en la azotea, tienen además una piscina hydro spa al aire libre (climatizada en invierno) y regadera.

Sus baños son de mármol y se encuentran completamente equipados con ducha para dos personas, aseo separado, lavabo doble, secador de pelo, báscula, espejo de aumento, exclusivos artículos de tocador y teléfono. Cuenta asimismo con armario vestidor y pantuflas, televisor de pantalla plana de 42", aire acondicionado regulable desde la habitación y reproductor de discos compactos (Cd) y discos versátiles (DVD).

Las habitaciones cuentan además con teléfono de marcación directa, acceso inalámbrico a Internet, radio reloj despertador con conexión para reproductores de música digital y caja de seguridad electrónica en la habitación. Ofrecen servicio de cafetera tetera, minibar con cerveza, jugos, refrescos y agua, y botanas, selección de vinos y licores premium en

habitación. Disponen de servicio a habitaciones 24 horas, hay cajón de privacidad para servicio a habitaciones, plancha y tabla de planchar, menú de almohadas, servicio de cortesía nocturna, papelería del hotel y servicio de concierge. De manera adicional el hotel dispone de cuatro habitaciones para personas con capacidades especiales.

Figura 4-6: Instalaciones habitaciones



Fuente: Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

En cada uno de los resorts, Excellence Club ofrece exclusividad y servicios. Todas las suites Excellence Club tienen espléndidas vistas al mar y comodidades de primera categoría. Hay registro de entrada y salida privado, entrada temprana y salida tardía. Mostrador de concierge en todas las plantas, salón privado con acceso gratuito a Internet, selectos buffet y servicio de bar; artículos de tocador de diseñador *Bvlgari*, carta de servicio a habitaciones y minibar con más opciones y variedad. Cuenta con dos piscinas privadas y dos jacuzzis separados en la zona de la piscina y zona de playa privada. Entrega diaria gratuita de periódico en la habitación, bolso de playa para usar durante la estancia, lustrado de calzado, fruta y *petit fours* (pequeños bocadillos dulces y salados) diariamente en la habitación; flores frescas y vino espumoso de bienvenida en la habitación y selección superior de vinos y licores premium en las habitaciones.

Excellence Playa Mujeres ofrece un “todo incluido” con nueve opciones internacionales de cena a la carta más un snack grill en la playa, y once diferentes bares disponen de una variedad de bebidas y refrescos. No se requiere de reservaciones para la cena en los

restaurantes. Hay cocina spa y menú vegetariano incluido en todos los restaurantes durante la cena. Algunos restaurantes cuentan con zonas de fumadores y de no fumadores; algunos son exclusivamente para no fumadores.

- Barcelona: restaurante de cocina mediterránea para cenas a la carta.
- Toscana: restaurante de cocina italiana.
- Agave: restaurante mexicano (con cenas a la carta).
- Spice: restaurante asiático japonés con estación tepanyaki.
- Chez Isabelle: restaurante francés.
- Basmati: restaurante contemporáneo (sirve cenas a la carta).
- Flavor Market: restaurant especializado en menús de degustación acompañados de una selección de buenos vinos para la cena.
- Lobster House: ofrece desayuno a la carta, pescado de la región y especialidad de mariscos a la carta para almuerzo y especialidades de langosta para cenar a la carta.
- El Grill: almuerzo a la carta y especialidades a la parrilla para cenas a la carta.
- Lobby bar.
- Cafetería en la plaza principal: helados y delicias de repostería por las tardes.
- Bar piscina: “swim up”.
- Bar junto a la piscina principal y en Excellence Club.
- Disco bar.
- Teatro bar.
- Cuarto de juegos
- Bar de puros
- Bar de jugos junto al spa.
- Bar chill out en la playa.

Excellence Playa Mujeres ofrece una amplia variedad de actividades para todos los gustos. Entre las actividades acuáticas cada día, ofrece las siguientes: paseo en kayaks, snorkeleo, paseo en vela, *windsurf* y pesca en alta mar; excursiones privadas en yate, lecciones de buceo, buceo con instrucción, práctica de aeróbic acuático y waterpolo. Entre las actividades terrestres al aire libre se pueden mencionar: aeróbic y atletismo (en pista para correr), voleibol playa, fútbol playa, tenis, baloncesto, tiro con arco, tiro al aire y excursión en bicicleta. Otras actividades son gimnasia, yoga, tenis de mesa, dardos, juegos de mesa y

billar; o clases de español, clases de baile, clase de cocina, lectura en biblioteca y noches tema (Grupo Excellence, 2014).

El resort cuenta con un gimnasio de 325 metros cuadrados con toda la gama de aparatos. Las instalaciones de lujo para ejercicio y acondicionamiento ofrecen equipo completo de pesas y la más alta tecnología en equipo cardiovascular, que incluye cintas de correr, bicicletas estáticas y máquinas escaladoras. Hay clases de yoga y sesiones aeróbicas. La pista de acondicionamiento físico proporciona una ruta para caminantes y corredores.

Excellence Playa Mujeres cuenta con más de 5,200 metros cuadrados de espacio interior útil para celebrar reuniones de negocios y eventos: salas ejecutivas de juntas y salas más amplias para grupos de trabajo y zonas de recepción frente al mar. Además dispone de un gazebo de bodas.

Adicionalmente, cuenta con servicio de bar y *snacks* en piscina y playa. Tiene siete piscinas, cuatro jacuzzis de agua caliente al aire libre, más cinco piscinas de hidromasaje integradas. En dicha área es posible la práctica de deportes acuáticos no motorizados (Grupo Excellence, 2014).

Figura 4-7: Instalaciones SPA



Fuente: Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

El Hotel Excellence Playa Mujeres ha logrado diversas distinciones por la calidad en los servicios, entre los que se pueden mencionar:

- Gold List Conde Nast Traveler's Choice (los lectores de Conde Nast Traveler's seleccionan "Lo mejor de lo mejor" alrededor del mundo).
- Ganador de Travelers' Choice 2013 (entre los 25 mejores hoteles de México, entre los 25 hoteles de lujo más populares de México, entre los 10 hoteles más románticos).
- Certificado de Excelencia TripAdvisor (en base a la opinión de los usuarios de TripAdvisor).
- Top All Inclusive Resorts en México (con base en la opinión de los usuarios de TripAdvisor).
- Expedia Insiders' Select (clasificado como parte de las propiedades con mayor índice de satisfacción seleccionadas por los clientes de Expedia).

El compromiso ambiental de la propiedad ha sido reconocido por EarthCheck, la organización mundial líder en certificación de turismo sustentable. Los huéspedes pueden estar seguros de que se toman todas las medidas posibles para contribuir a la preservación de las bellezas que adornan las locaciones originales. Los colaboradores del hotel son capacitados en gestión ambiental y comparten la dedicación por la preservación de costas y el uso eficiente de los recursos naturales del Caribe.

Los esfuerzos hacia la protección ambiental, de cualquier forma, nunca interfiere con la orientación por el servicio de 5 estrellas. Para Excellence proteger y respetar el medio ambiente es una meta sin dejar de ofrecer el servicio de excepcional comodidad que los huéspedes del Excellence han llegado a esperar. Aún con el intenso programa de ahorro de agua, se realiza todo lo posible para asegurar que la estancia permanezca tan exuberante y hermosa como cada visita consecuente. (Grupo Excellence, 2014).

El Hotel Excellence basa su éxito en la filosofía institucional que se presenta a continuación:

MISIÓN.- Todo lo que hacemos, desde nuestras instalaciones hasta nuestro servicio, excede las más altas expectativas de nuestros huéspedes. Para nosotros “All Inclusive Luxury Resort” es más que una etiqueta y la excelencia es más que un objetivo. Es quienes somos cada día, cada noche, para todos nuestros huéspedes.

VISIÓN.- Ser el grupo líder en “All Inclusive Luxury Resorts” en calidad en el servicio

VALORES: ACTITUD DE SERVICIO: La actitud de nuestros colaboradores está dirigida a exceder las expectativas de nuestros huéspedes y ofrecerles un servicio personalizado.

ÉTICA: Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales. EMPATÍA: Esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los sentimientos y actitudes de nuestros huéspedes y colaboradores, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado. TRABAJO EN EQUIPO: Integrar equipos de trabajo comprometidos, talentosos y orientados al resultado, es nuestra labor de todos los días.

OBJETIVOS

- La satisfacción y bienestar de nuestros huéspedes.
- La satisfacción y bienestar de nuestros colaboradores.
- Responsabilidad social.
- Protección del medio ambiente.
- Rentabilidad.

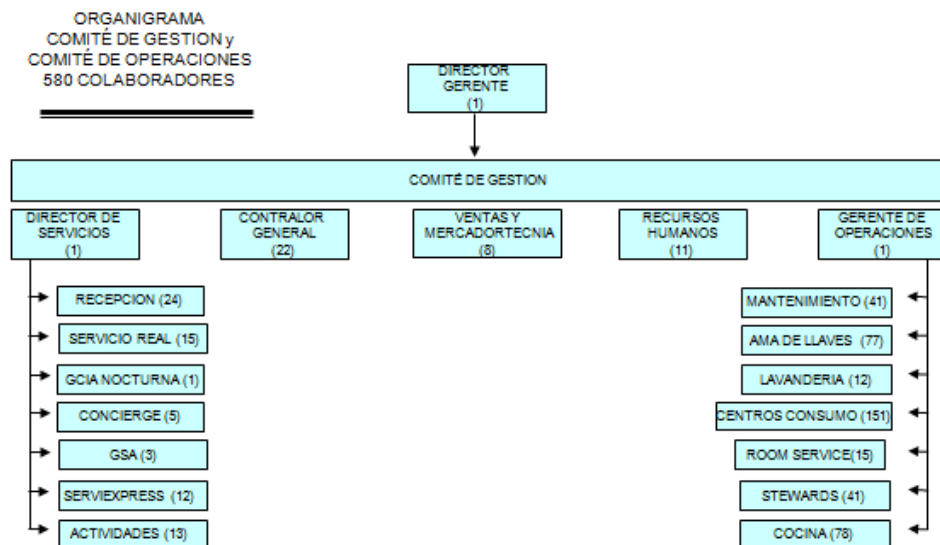
POLITICA DE SUSTENTABILIDAD MEDIOAMBIENTAL Y SOCIAL.- Conscientes de nuestra responsabilidad hacia el entorno en que nos desarrollamos, demostramos nuestro máximo esfuerzo en la conservación del medio ambiente.

COMPROMISO AMBIENTAL

- Utilizar eficientemente los recursos naturales como el agua, energía y otros recursos utilizados para nuestros servicios.
- Reducir la generación de los residuos sólidos urbanos y peligrosos.
- Establecer programas de educación ambiental, para concientizar a nuestros colaboradores para que actúen respetando el medio ambiente en sus actividades diarias.
- Fomentar la participación de nuestros proveedores y alentar a nuestros huéspedes a participar en nuestros programas ambientales.
- Garantizar el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.
- Otorgar mayores oportunidades de empleo a las personas que vivan a nuestro alrededor.
- Adquirir productos y servicios de origen local sin afectar nuestra operación.
- Monitorear el avance de los planes de acción ambientales.

La organización gerencial se basa en un organigrama mixto que se presenta a continuación:

Figura 4-8: Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Grupo Excellence (2014).

Es importante considerar que cada una de las posiciones con las que cuenta el hotel, están registradas y validadas por su descripción de puesto correspondiente. Cada descripción da claridad en las actividades y toma de decisiones para la operación diaria, y los puestos se encuentran resguardados por recursos humanos, gerencia que es la responsable de proporcionar los equipos y servicios a los colaboradores del hotel Excellence Playa Mujeres.

El hotel cuenta con un comedor de colaboradores con capacidad para 100 personas que da sus servicios a todos los colaboradores en diferentes horarios para desayunos comidas y cenas. Este comedor es considerado como uno más de los centros de consumo del hotel. Los baños para colaboradores están climatizados y cuentan con servicios de regadera, lockers y un área de descanso. El hotel ofrece los servicios de lavandería de uniformes para el personal, que permite garantizar una imagen de pulcritud en las áreas de trabajo.

Como parte de sus prestaciones, los colaboradores cuentan con dos autobuses que dan el servicio de transportación al hotel desde Cancún y viceversa. Los autobuses llegan a la base en el hotel dentro del área de servicios, donde se encuentra una sección con cafetería para los trabajadores que esperan el traslado. Dentro de los servicios que recursos humanos ofrece, se encuentran dos aulas de capacitación con capacidad para 30 personas, en una de las cuales se han habilitado tres cubículos para hacer entrevistas individuales a los candidatos que aspiran a tener una posición dentro del hotel.

Adicional en esta misma área se encuentran los equipos y herramientas para cualquier tipo de contingencia (extintores, cascos, gabardinas y equipo de penetración) autorizados por el comité de seguridad e higiene liderado por el departamento de prevención. Al ingresar, los colaboradores del hotel toman un curso de inducción general a la empresa, donde se les proporciona diversa información relacionada con el grupo, la historia, la infraestructura, los centros de consumo, horarios, nombre de ejecutivos y demás actividades para huéspedes y sobre todo, se les da a conocer los beneficios y responsabilidades de los trabajadores del hotel (Grupo Excellence, 2014).

Es importante precisar que el hotel realiza diversas actividades que fomentan la identidad entre sus trabajadores. Dentro de las principales actividades que realiza el departamento de capacitación con finalidad de crear esta identidad, se encuentra la de acelerar este proceso de adaptación de nuevos colaboradores, así como gestionar las actividades de adiestramiento, capacitación y motivación.

De igual manera, el hotel organiza varios eventos socioculturales para los colaboradores: juntas mensuales de colaboradores, actividad del Día de Reyes, Día de la Amistad, Día de las Madres, Día del Niño, Día del Padre, celebraciones dedicadas a las operadora y camaristas, así como concursos internos de bares, tendido de camas, disfraces y la tradicional posada de fin de año. Adicional a estas actividades, se realizan de manera interna actividades deportivas como los torneos de futbol, volibol, tenis y olimpiadas de fin de año.

Institucionalmente existen programas de reconocimiento al desempeño laboral individual y/o grupal bajo los siguientes premios.

- Colaborador del mes.
- Jefe de departamento del trimestre.
- Colaborador del año.
- Jefe de departamento del año.
- Mejor departamento trimestral.
- Mejores prácticas ambientales.

Una vez realizada la descripción del caso y aunado a la recolección de la información previa, se procedió a hacer una clasificación de datos por medio de tablas, ensayos y reportes, lo que permitió presentar el siguiente análisis de resultados.

4.3 Resultados y discusión

4.3.1 Modelos gerenciales hoteleros: reapropiación y resistencia cultural

La investigación realizada en el Hotel Excellence Playa Mujeres —que tiene como fin entender la creación de identidad propia a través de procesos de reapropiación de modelos organizacionales corporativos— ha resultado de primordial interés en el continuo camino de explicar los comportamientos organizacionales. El estudio del arte en la búsqueda del marco teórico permitió definir, analizar y explicar la relación de las variables Identidad, Modelos y Cultura Local.

1) Importancia del trabajador hotelero al reconocimiento de su lugar de trabajo

Los resultados de la investigación están relacionados con el reconocimiento al lugar de trabajo, donde todos estuvieron de acuerdo el que el hotel es muy reconocido, y su reconocimiento se debe a los comentarios que ellos escuchan de otras personas. Es reconocido por ser el único complejo de lujo en Playa Mujeres y también por los aspectos de superación personal, según se muestra en los siguientes testimonios:

“...sí, es muy reconocido y se habla muy bien de la empresa. Sinceramente, es muy buena empresa. He estado en otras. No voy a decir que son malas, por el trabajo que nos ofrecen..., pero esta es muy buena empresa que sí da muchos beneficios, sinceramente, y uno de los mejores es, para mi criterio, el de superación personal, ya que nos permite... ahora sí, que si hay un puesto, y si lo quieres y lo practicas, te lo dan.

*Entrevista 1
5 años de antigüedad en el hotel*

Es importante mencionar que cada uno de los trabajadores tiene un punto de vista diferente y un sentimiento distinto acerca de por qué el hotel es reconocido. Se pudo determinar así, por medio de las entrevistas, que uno de los factores que determina el reconocimiento es el porcentaje de ocupación alto que registra el hotel, donde que casi no hay ocupación baja. Esto da una estabilidad económica para la empresa y para los trabajadores.

“Sí, porque desde que entré, pues prácticamente he visto que estoy en una buena posición. Me va bien. Tengo un trabajo fijo. No como otros hoteles, que baja la ocupación y te dan de baja y *ciao, bye*. Y no, aquí te dan la oportunidad de que ok, te piden apoyo, descansas, te dan de baja, pero tienes tu trabajo seguro cuando regreses.”

*Entrevista 3
6 años de antigüedad en el hotel*

Adicional a esta percepción del porcentaje de ocupación, otros colaboradores sienten que el hotel es reconocido por las acreditaciones con que cuenta, debido a los esfuerzos realizados por Excellence para llegar hasta donde está posicionado misas aseveraciones que fueron confirmadas con el análisis textual previamente realizado. Un aspecto recurrente en el reconocimiento al hotel es la calidad del servicio. Los colaboradores los expresan y están conscientes de que es una de sus fortalezas.

En las entrevistas se puede determinar una variable de orgullo personal. Cada uno de los colaboradores muestra el reconocimiento personal obtenido por el simple hecho de trabajar en Excellence. Perciben el éxito del hotel como parte de su vida profesional: se sienten apoyados por la gerencia de recursos humanos, por sus jefes inmediatos, por los huéspedes repetitivos que reconocen el trabajo de los colaboradores, por la preocupación de brindar las herramientas de trabajo para su mejor desempeño así como las prestaciones y beneficios que se les proporciona.

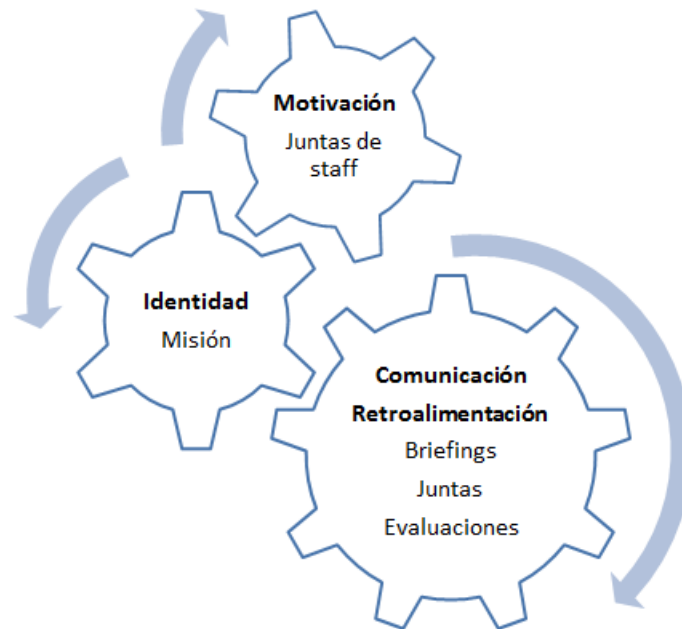
La reflexión en esta variable es que, el trabajador hotelero mexicano es rentable, es productivo y encuentra en su trabajo una satisfacción mayor y que aun que se cuenta con diversas opciones para desarrollarse laboralmente, encuentra en el hotel un reconocimiento que le motiva a seguir representando dignamente la marca que le permite tener una calidad de vida estable.

2) Sentimiento de orgullo y motivación del trabajador hotelero

Es importante analizar que de acuerdo a la teoría expuesta por Dubar (1991) y Sainsaulieu (1988) respecto a las motivaciones que generan el orgullo en el personal y por las cuales se

crea una identidad, cuando de manera directa los supervisores dan a conocer a los trabajadores la definición clara de lo que se espera de ellos, una retroalimentación oportuna y sincera así como la evaluación de los comportamientos alineados de manera institucional, fueron demostradas por los entrevistados respecto del hotel.

Figura 4-9: Relación Comunicación / Identidad / Motivación



Fuente: Elaboración propia basada en Dubar (1991) y Sainsaulieu (1988)

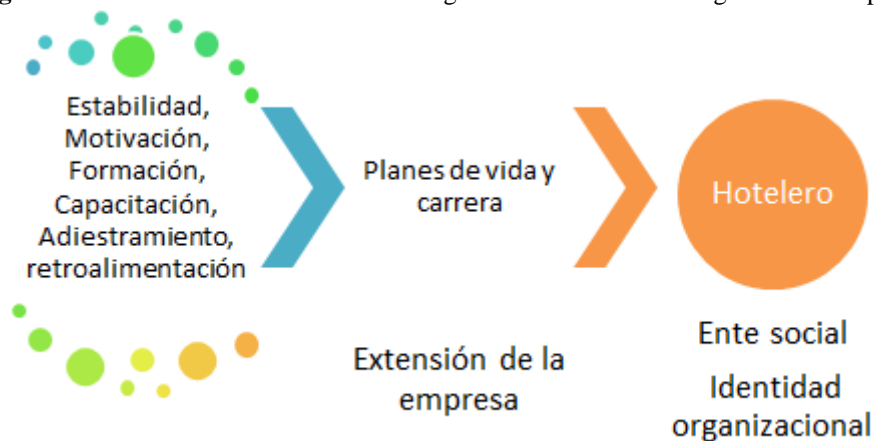
La convivencia con otras personas, el ambiente laboral positivo, la satisfacción de recibir un buen comentario por parte de un huésped, jefe o compañero de trabajo, la categoría de la empresa y su clasificación de excelencia, hacen que los trabajadores encuentren ese sentido de identidad al tener vivencias alineadas a la empresa que generan satisfacción en los colaboradores. Esta satisfacción empresarial se describe a continuación:

“...claro, lo que pesa mucho es la categoría del hotel, o sea, el estar trabajando en una categoría de cuatro diamantes. Curricularmente hablando, tiene peso, y es un orgullo ser parte del hotel.”

*Entrevista 8
3 años de antigüedad en el hotel*

La mayoría de los entrevistados sienten orgullo al asociar que cuentan con esquemas de contratación de tiempo indeterminado que les brinda una estabilidad donde no se preocupan por si tendrán o no renovación de contrato cada 28 días como es costumbre en otros hoteles, la manera amable en como son tratados y el saber que el trabajo que desempeñan tiene una trascendencia importante en la obtención de las metas de la empresa. Los motiva asimismo el desarrollo personal dentro de la empresa: por los cursos que toman, por los conocimientos que adquieren y por la formación integral que se les proporciona, todo lo cual se complementa con las relaciones interpersonales que adquieren y les permite formar lazos de amistad con huéspedes y colaboradores como lo comenta (Deal y Kennedy, 1999) cuando discuten que el trabajador se convierte en una extensión de la organización que provee significado a los demás dentro y fuera del trabajo, cuando de manera consciente o inconsciente, realizan aquello que les proporciona seguridad en un entorno y que determina la forma de ser de la organización.

Figura 4-10: Conformación de identidad organizacional en la investigación de campo



Fuente: Elaboración propia basada en Deal y Kennedy (1999).

Es preciso reiterar el reconocimiento que sienten los trabajadores respecto a su crecimiento personal. Durante la revisión textual se pudieron encontrar casos documentados de promoción donde por medio de un sistema establecido de plan de vida y carrera los trabajadores hoteleros pueden desarrollar sus habilidades, conocimientos y actitudes para ascender jerárquicamente o realizar un movimiento horizontal que le permita una superación profesional dentro de la empresa.

Otro factor de orgullo y motivación que pudo ser observado en las visitas realizadas, es la calidad humana de los jefes y personal de recursos humanos, que los trabajadores reconocen de manera especial, cuando se les da un saludo de bienvenida, se nota el aprecio, la comunicación y las atenciones a sus necesidades, lo cual asegura a la empresa que las actitudes del personal se alineen a la cultura corporativa, dándole a ésta y a ellos seguridad y estabilidad.

Un dato interesante es el respeto a la unidad dentro de la diferencia. Los trabajadores expresaron estar conscientes de que son parte de un núcleo plural donde todos los integrantes del hotel son responsables de proporcionar un buen servicio, provenientes de diferentes orígenes, en conjunto forman equipos de trabajo multidisciplinarios donde se conducen con respeto y armonía, aunque cada uno de ellos tenga su historia diferente de vida respecto a cómo nació, creció y se desarrolló en aspectos familiares, sociales, académicos o empresariales, un punto de acuerdo en el hotel es ofrecer un servicio de excelencia al huésped.

“Porque somos personas, traemos propias culturas y hábitos, ideologías, pero cuando nos juntamos aquí es algo diferente. Excellence nos une por algo, que es servirle al huésped. Cuando nos encontramos en ese círculo, independiente de quienes seamos fuera, nos une el servicio al huésped.”

*Entrevista 13
3 años de antigüedad en el hotel*

Por una parte la diversidad de pensamientos del personal, con su percepción individual de ver las cosas y dar significados y las formas de trabajar de manera diversa, se complementan y se unen, haciendo evidente el trabajo en equipo que se realiza. El apoyo entre compañeros hace que se logre un servicio profesional hacia los huéspedes de manera cordial, dando un servicio adicional a lo que se espera de ellos, sin esperar nada a cambio, solo la satisfacción de estar convencidos de su participación para el logro de los objetivos de la empresa al aportar con su desempeño lo necesaria para estar acorde con la cultura organizacional de la empresa. El sentimiento de orgullo y motivación se relaciona también con los programas que emprende el hotel. Por ejemplo, el tema de la sustentabilidad, donde

se hace partícipe a los trabajadores, al involucrarlos en actividades laborales que trascienden incluso al ámbito familiar, generando una conciencia personal del futuro del medio ambiente.

La reflexión en esta variable es en el sentido de la precariedad, pues si bien en cierto las motivaciones pueden ser de diversa índole, en general encontramos que el trabajador está motivado de manera indirecta, ya sea por sus familias o sus amistades para continuar laborando y no necesariamente por una satisfacción individual y personal de lo contrario ya no estuviera ahí.

3) Sentimiento de satisfacción ganar - ganar

En una empresa turística y, sobre todo, hotelera, debe ser necesario conocer, ¿cuáles son los satisfactores que determinan la permanencia de los trabajadores en la empresa? Este estudio es factor importante para los hoteleros, porque les permite minimizar el índice de rotación de los diferentes departamentos, sin embargo la satisfacción proviene de varios indicadores: apego a normas y procedimientos, utilización de equipos y herramientas de trabajo, acceso a la información y a ser escuchado, percepción de una retribución económica acorde con su actividad diaria y más.

Una de las variables de satisfacción que se observó en los trabajadores fue el que forman parte de una empresa que se preocupa por el crecimiento profesional del personal y el trato cálido que les proporcionan tanto los jefes como recursos humanos. Es en este punto que los testimonios demuestran que el trabajador considere uno de los puntos para permanecer dentro de la organización el toque humano con el que es tratado desde su ingreso y sobre todo en su acompañamiento profesional a través de programas de formación y capacitación de la siguiente manera:

“Mi mayor satisfacción será conseguir un puesto más alto del que tengo actualmente y yo sé que lo voy a lograr tanto por mi parte, como parte del departamento de recursos humanos... Sí, sinceramente ayudan mucho, saben escuchar a la gente y dan la oportunidad para superarte.”

Entrevista 1

Este tipo de comentarios demuestran que los trabajadores consideran que la empresa es participe de su crecimiento, es una relación ganar-ganar, donde el involucramiento es también considerado como elemento de satisfacción. Los colaboradores describen que sienten satisfacción cuando realizan actividades donde se les involucra a participar: cuando interactúan y representan a sus departamentos o al hotel en ciertas actividades, ya sean de apoyo departamental cuando tienen que realizar actividades de otro compañero, cambios de turno, cambios de descanso dependiendo del porcentaje de ocupación que tenga el hotel y el tipo de huésped que se hospede en un grupo, por ejemplo, donde se les pide que aporten con ideas o trabajo y se les da la oportunidad de proponer proyectos o productos, que ellos, como principales operadores del servicio, conocen y pueden poner a prueba, con la confianza otorgada por los jefes directos y todo esto a su vez es recompensado con la flexibilidad de los jefes departamentales cuando los trabajadores solicitan los entrenamientos internos, cambios de horario o descanso para alguna actividad o compromiso personal, siempre considerando que se debe de solicitar con el tiempo establecido para evitar improvisaciones y dejar cosas inconclusas como lo demuestra el siguiente testimonio:

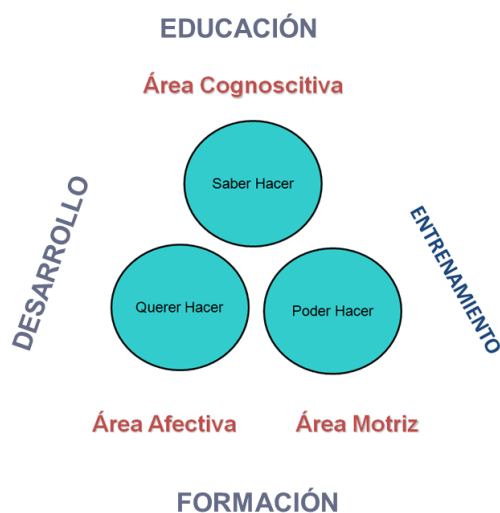
“...todas las cosas que hacemos, sobre todo en cocina. Nunca dejamos de hacer cosas. Entonces, siempre encontramos áreas de oportunidad, donde sabemos que podríamos fallar, pero no queremos hacerlo, y es ahí donde nos enfocamos. Aparte de que estamos checando constantemente lo que no debemos de hacer. Estamos haciendo las cosas de otra manera. Nos anticipamos a los problemas.”

*Entrevista 10
3 años de antigüedad en el hotel*

En síntesis, los trabajadores expresan diversas situaciones que generan la satisfacción de trabajar para este grupo hotelero: el trato recibido, la carga de trabajo adecuada, el ambiente laboral, un respeto no percibido en otros hoteles, el reconocimiento de sus actividades, los saludos y la convivencia, la comunicación abierta y sincera, el tipo de jefes que tienen, la actitud positiva del trabajo en equipo, la trayectoria desarrollada desde su inicio en la empresa. A esto agregan la satisfacción que sienten cuando en sus familias les reconocen los esfuerzos y gratificaciones que consiguen en el hotel.

Un elemento reiterativo señalado por los trabajadores es la realización continua de programas de capacitación ofrecidos en el hotel como lo asegura (Fernández, 2012), en sus investigaciones de identidad cuando los miembros de un grupo manifiestan agrado a actividades específicas a partir de elementos diferenciadores como lo es la capacitación que es una motivación a permanecer en la empresa.

Figura 4-11: Elemento identificadores de formación de identidad



Fuente: Elaboración propia basada en Fernández (2012).

En este punto debemos precisar que los trabajadores del hotel reciben 1) Capacitación: desarrollo de conocimientos relacionados a “saber hacer mejor su trabajo”, 2) Adiestramiento: dirigido a la esfera motriz del trabajador para “poder hacer mejor su trabajo”, 3) Motivación: encargándose de la parte psicológica para “querer hacer su trabajo”. 4) Desarrollo: involucrando el crecimiento de la persona como parte de la filosofía de la empresa, 5) Educación: brindándoles la posibilidad de continuar sus estudios escolarizados básicos y media. 6) Formación: incluyendo valores como pilares del ser humano y necesarios dentro del hotel.

Para todo lo anterior es necesario conocer cuáles son las necesidades de cada uno de los departamentos y sobre todo de cada individuo que trabajaba en estos departamentos, es ahí

donde recursos humanos por medio de su departamento de capacitación utiliza herramientas de detección de necesidades para determinar cuál o cuáles son las estrategias que se utilizarán para hacer más productivo un departamento y en consecuencia el hotel. Algunas de las técnicas más utilizadas para ello son: las encuestas de clima laboral, índice de satisfacción de huéspedes, evaluaciones de desempeño, observación directa, entre otros, que sirven como insumo para establecer el plan de capacitación anual, que se autoriza con la finalidad de brindar la posibilidad de crecimiento de los trabajadores, que es altamente valorada por los colaboradores.

Esta variable de ganar / ganar, es sin duda de reflexión, pues a manera de síntesis, el trabajador encuentra su satisfacción en las organizaciones y al mismo tiempo las organizaciones logran su éxito empresarial gracias a los trabajadores. Siendo objetivos ambos se aprovechan de sus roles o ceden de manera consciente o inconsciente algo e ellas para que el beneficio sea mutuo, capacitación o inversión de más horas en la jornada laboral, todo es cuestión de percepción.

4) Valores / conductas más representativas de los trabajadores

En el análisis de las entrevistas y de acuerdo a las respuestas de los trabajadores se pueden ver de manera directa la expresión más clara de los valores, artefactos, supuestos y símbolos como lo comentara Hatch (1997) que los entrevistados asumen como verdaderas, comunes y ciertas. A continuación se presentan las más destacadas y repetidas en las entrevistas que permiten acercarse a la identidad común de los trabajadores del hotel.

Trabajo en equipo

Los trabajadores consideran el trabajo en equipo como algo común dentro del hotel independientemente del trabajo que realicen, el área o el turno, siempre demuestran una cultura de equipo que permite entender que el éxito del hotel no es decir yo, sino nosotros como se expresan de la siguiente manera:

“...todos se involucran. Quizá haya algunos que no quieren, pero como es trabajo en equipo, sí le entran. El hotel trata de que todos se involucren.”

*Entrevista 10
3 años de antigüedad en el hotel*

“...porque uno de nuestros valores es el trabajo en equipo.”

*Entrevista 13
2 años de antigüedad en el hotel*

“...el trabajo en equipo.”

*Entrevista 1
5 años de antigüedad en el hotel*

“...el ambiente de trabajo es muy bueno.”

*Entrevista 7
3 meses de antigüedad en el hotel*

“...compañerismo, el trabajo en equipo.”

*Entrevista 6
2 años de antigüedad en el hotel*

“...trabajando en equipo.”

*Entrevista 12
10 meses de antigüedad en el hotel*

“...que todos trabajan en equipo, porque todos los departamentos están conectados para un mismo fin (que es el trato hacia el huésped). Así es que tenemos que apoyarnos para que esa misión pueda llevarse a cabo: que se vaya contento el huésped.”

*Entrevista 14
4 años de antigüedad en el hotel*

Si bien es cierto el trabajo en equipo fue una variable constante durante las entrevistas, no fue la única, una de las variables que también fue muy notoria fue la de actitud de servicio que se explica a continuación.

Actitud de servicio

Se entiende actitud como la forma en que afrontas la vida y la actitud en el servicio, la manera por la cual demuestras la manera cómo puedes ser anfitrión en una situación determinada, son costumbres que los mexicanos desde tiempos ancestrales los han

caracterizado, la actitud de servicio, de anfitrión solo se han profesionalizado en estos días por medio de estándares pero de manera natural los trabajadores que encuentran en el hotel un estilo de vida lo traen de manera innata, el brindar apoyo a compañeros, satisfacer a huéspedes y clientes sin duda es una actividad gratificante como se demuestra en los siguientes testimonios.

“Yo creo que es más la atención a clientes. El nivel de inglés no me ayuda para nada, pero lo que me gusta más es la comunicación con los clientes, poderlos o darles a conocer todo lo bello que hay acá, expresarme de esa manera con ellos para poderles decir que es un lugar hermoso, bonito: que conozca acá o allá.”

*Entrevista 1
5 años de antigüedad en el hotel*

“...yo pienso que aquí somos muy serviciales. Si te ven haciendo un trabajo en el cual necesitas ayuda, de inmediato recibes ayuda de otros departamentos. Y eso me hace identificarme con otros compañeros.”

*Entrevista 9
10 meses de antigüedad en el hotel*

“...la actitud de servicio. Tener siempre una actitud de servicio para tratar bien al huésped.”

*Entrevista 7
3 meses de antigüedad en el hotel*

“...creo que lo que caracteriza a todos es una actitud de servicio; el mostrar siempre una cara sonriente, el ser amigables, sin esperar una propina a cambio, o sea, muchas veces hay gente que está muy enfocada a la propina, y solo piensan en ser serviciales por la propina, y el servicio se refleja diferente que cuando das el servicio por dar solo la atención.”

*Entrevista 8
3 años de antigüedad en el hotel*

Para poder tener una actitud de servicio se necesita entre otras habilidades, las de comunicación, anticipación trabajo en equipo y sobre todo empatía que fue nombrada de diversas maneras en repetidas ocasiones por los entrevistados.

Empatía

Para una cultura de servicio la empatía se refiere no a estar de acuerdo con un huésped, cliente o compañero de trabajo, sino entender profunda y conscientemente la situación que

le ocurre. Para ello, el trabajador debe de manera moral, quitarse sus zapatos y colocarse en los de la otra persona para empatar la situación y solucionar un conflicto, mismo sentimiento que expresan en los comentarios como se presentan a continuación.

“...la empatía, el poder ponerse en el lugar de otro todos los días.”

*Entrevista 15
3 años de antigüedad en el hotel*

“...saben trabajar en equipo y son empáticos con los compañeros y los huéspedes.”

*Entrevista 1
3 meses de antigüedad en el hotel*

“...pienso que me ha enseñado, porque los coordinadores nos enseñan valores. Y pienso: está perfecto, porque nosotros nos integramos en ese programa y contribuimos en el programa de medio ambiente, y lo que hacemos aquí se hace costumbre que lo llevamos a casa, como reciclar y aprovechar los recursos.”

*Entrevista 12
1 año de antigüedad en el hotel*

En el ejercicio del entendimiento de un ser humano con otro pueden verse involucradas diversas expectativas de resultados y acciones para lograrlos, pero dentro de la industria hotelera, uno de los principales principios es la ética, que se describe a continuación.

Ética

El hablar de ética es entrar en un debate de personalidades, ¿Qué es ético y que no?, dependiendo de las circunstancias, de los recursos, de la filosofía, de donde te encuentres, siempre estará en debate lo que se debe o no realizar. Es en este sentido que los trabajadores hoteleros definen ética en repetidas ocasiones bajo los siguientes significados.

“...tenemos ética, tenemos mucha ética para nuestro trabajo, para todo. Que vas a hacer esto y así se tiene que hacer, y procuramos que todo salga bien en equipo, trabajo en equipo, todos trabajamos en equipo.”

*Entrevista 3
6 años de antigüedad en el hotel*

“...la ética, dentro del hotel te enseñan a decir hola a todos los huéspedes. Fuera del hotel, ya por aprendizaje, a cualquier persona le dices hola, algo que no hacías antes de que pasaras por el hotel. En mi caso es así. Yo ahorita, afuera, por costumbre, a todos les digo hola, y es lo que creo que aprendí, una de las cosas.”

Entrevista 4

1 año de antigüedad en el hotel

Con lo anteriormente descrito, se hace pensar que la ética de la industria turística esta bien delimitada y acertada sin embargo y aun que esta responda a una cultura corporativa siempre estará cimentado en la honestidad, ya que para los huéspedes, clientes y compañeros de trabajo, la honestidad es fundamental.

Honestidad

Los trabajadores hoteleros relacionan la honestidad como uno de los valores que tiene el hotel y esta honestidad se refuerza desde los procesos de selección, contratación e inducción, que posteriormente son reafirmados con demás actividades de comunicación diaria en reuniones, juntas departamentales, tableros de avisos etcétera donde se hace énfasis en la honestidad como lo demuestran los siguientes testimonios.

“...los valores, la honestidad, la lealtad. A mí me gusta mucho eso, y nos preocupamos por hacer el trabajo bien.”

Entrevista 5

6 años de antigüedad en el hotel

“...hay mucha gente honesta. Y es uno de estos valores. He trabajado en otros hoteles, y aquí he encontrado gente muy honesta y muy respetuosa.”

Entrevista 10

3 años de antigüedad en el hotel

“Yo creo que en sí, los valores, esa compatibilidad de los valores no solo laboralmente sino personalmente, como la honestidad.”

Entrevista 7

3 meses de antigüedad en el hotel

Bajo la perspectiva de Reygadas (2000), los valores como la honestidad, forman parte de la cultura, donde los valores y tradiciones se aplican a la gestión empresarial fundamentando los modelos administrativos que forjan una identidad organizacional que la hace ser autentica y se caracterizara por propias características auténticas que sin duda forma una lealtad.

Lealtad

Es conocido para el sector hotelero, consecuencia de las interrelaciones que se generan en el trabajo de equipo, que el factor lealtad es tema constante en la industria, la relaciones trabajador / empresa, trabajador / trabajador, trascienden a tal nivel que pueden formarse vínculos afectivos que logran ser determinantes en la toma de una decisión para cambiarse o no de trabajo a otro hotel.

“...los valores, la lealtad. En la cocina se maneja mucho la lealtad. En este ramo turístico la gente viene y va. Es parte de nuestra operación. Siempre estamos tratando de formar equipos. Y es muy difícil mantener a un equipo unido. Entonces, la lealtad en la cocina es muy importante. Y aquí nos enseñan a ser leales.”

*Entrevista 15
3 años en el hotel*

El tema de valores en basto y puede el investigador perderse fácilmente si no se realiza el análisis adecuado, por lo que hasta este punto se presentaron los testimonios más representativos de los valores y conductas que pueden diferenciar a los trabajadores del hotel a trabajadores de otras industrias.

Los valores son el reflejo de lo que somos, no existen valores malos o buenos, solo la intensidad y la importancia que se les da a uno o a otro como persona. Lo primordial que puede ser responsabilidad para uno no necesariamente es compartido para otra persona que antepone la productividad, sin embargo, para efectos de esta investigación se enuncian sin hacer juicios de valor, las conductas más representativas observadas de los trabajadores hoteleros.

5) Principales canales de comunicación formales e informales

Los medios de comunicación, formales e informales, son, de manera directa, los conductos para dar a conocer y vivir los valores que anteriormente se describieron. Permiten que se forme una identidad organizacional al compartir las mismas ideas, sentimientos y objetivos. El conocer cómo se comunican los trabajadores dio como resultado el que tienen claro los canales formales e informales de comunicación justo como lo describe (Fernández, 2012), como punto central de su teoría de la comunicación y cómo impacta esta en los trabajadores con la ayuda de un orador desde el punto de vista del discurso, se realiza en el caso de estudio de manera interna la comunicación en los *briefings* (pequeñas reuniones informativas de no más de 10 minutos al inicio de la jornada laboral), correos electrónicos, los boletines informativos ya sea de manera impresa como memorándums, de manera general, en tableros de información, las juntas bimestrales, entre otros, son utilizados para dar a conocer estándares, logros, metas y comentarios de huéspedes y más, que provocan que el colaborador se encuentre informado y se haga participe de lo que pasa en el hotel como actor principal que por supuesto, crea esa identidad organizacional, al formar parte de los resultados que se le comparten.

Al ser una empresa hotelera una empresa dinámica, no puede apartarse la comunicación informal, que también es utilizada dentro del hotel de lo acontecido y que está por venir en proyectos dentro del hotel, información en el “radio pasillo”, como se le conoce coloquialmente (el intercambio de información que se realiza entre los trabajadores en las áreas comunes de descanso, en el comedor de colaboradores, en las áreas de fumar o, simplemente, en el paradero de los autobuses antes o después de la jornada laboral.),

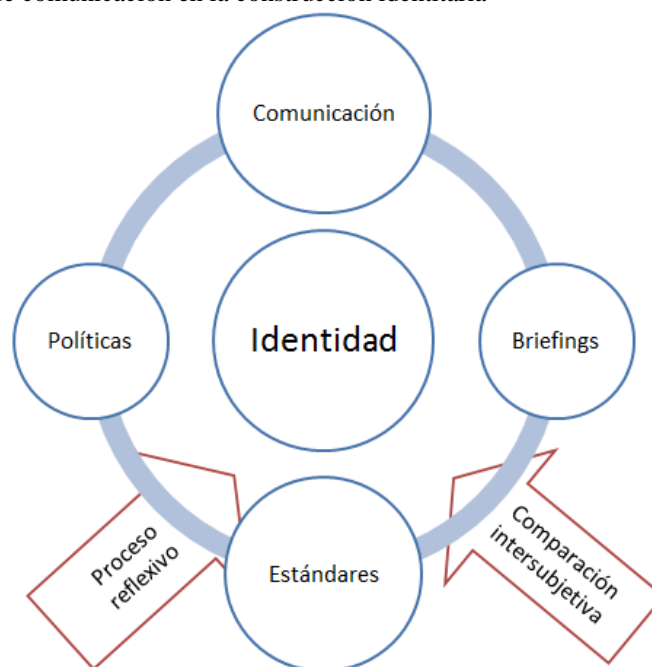
“... con la información diaria que se comparte a través de los *briefing* (como los objetivos del mes, la satisfacción de los huéspedes, los estándares de higiene), tenemos una evaluación mensual de una empresa externa que audita al hotel en higiene y nos retroalimenta para que incrementemos los criterios que tengamos bajos.”

*Entrevista 15
3 años de antigüedad en el hotel*

Si bien es cierto que estos medios de comunicación son comunes, debe considerarse si son o no los convenientes para tal o cual información. Sobre todo, si son efectivos. En el análisis de las entrevistas realizadas, al indagar si los trabajadores están de acuerdo con los medios de comunicación utilizados para informar (si los aceptan o los rechazan), la mayoría los aceptó de manera natural, y afirmó que forman parte ya de sus hábitos. En este mismo canal de comunicación, de acuerdo a los manuales de operación revisados, los trabajadores pueden interactuar, preguntar, debatir o cuestionar la información que se les provee.

Es interesante resaltar que de acuerdo a los estudios de Albert y Whetten (1985) respecto a que la identidad organizacional es lo que los trabajadores perciben como aspectos centrales, distintivos y duraderos, y que esta se forma o se cambia mediante un proceso de comparación y reflexión respecto a un ordenamiento inter-organizacional, los trabajadores informaron que los medios de comunicación en la empresa son diferentes, pues dependen del nivel jerárquico.

Figura 4-12: Canales de comunicación en la construcción identitaria



Fuente: Elaboración propia basada en Albert y Whetten (1985).

Por ejemplo, las juntas son utilizadas como medio de información en el más alto nivel jerárquico; los *briefings* (juntas de no más de 10 minutos al iniciar el turno), en el nivel de operación; el *daily*, denominado así al documento impreso con la información más relevante como porcentaje de ocupación, huéspedes repetitivos, objetivos de la semana, los tableros de información o las pantallas electrónicas, en las demás jerarquías.

En todos los casos, los entrevistados enfatizan la manera positiva y cálida de proporcionar la comunicación: desde el saludo matutino de todos los días hasta las acciones disciplinarias en caso de cometer alguna falta al reglamento interior de trabajo. La percepción de los colaboradores respecto a la comunicación es unánime: que se realiza con respeto, de buen modo, de manera oportuna y empática.

La comunicación siempre ha sido considerada como el éxito o el fracaso dentro de las empresas, al ser una manifestación humana, se requiere de conocer de todos los canales y medios, cual o cuales son los más asertivos y efectivos y que si bien existen, no podemos hablar que existe una única manera de comunicación empresarial, por lo que se entiende como precariedad controlada al tener que utilizar más de una herramienta de comunicación para poder hacer partícipe al trabajador de lo que se realiza dentro de la operación diaria.

6) Transferencia de modelos

En la transferencia de modelos organizacionales se debe considerar las definiciones de Montaña (1999), cuando describe que una transferencia implica una abstracción teórica, pero oculta los elementos no transferibles y las consecuencias negativas del modelo, debido a que su finalidad es lograr su generalización y que es solo en la reapropiación de modelos es cuando se hace referencia a los aspectos de orden cultural donde se reformula la concepción sistémica, mediante la interrelación de los aspectos, sociales donde se da pie a la participación de los trabajadores en los procesos que adopta la empresa que converge en la creación de una identidad organizacional.

Es preciso mencionar que los testimonios siguientes hacen referencia a la certificación Earth Check, que es la organización que da un certificado a las empresas que cuentan con

procesos aplicados en temas de sustentabilidad, manejo de residuos, capacitación específica en temas ambientales y buenas prácticas de armonía con los recursos naturales.

“...todos somos parte y todos llevamos al cambio. Todo fue organizado. Nos fueron explicando. Por ejemplo: va a ver esto; lo que se está manejando es *Earth Check*, se hace reciclando esto o lo otro. Es un cambio que estamos viendo para bien.”

*Entrevista 9
10 meses en el hotel*

Es importante considerar que muchos trabajadores participan en las actividades de manera voluntaria y otros por invitación. Pero cuando se trata de actividades corporativas —como el caso de la certificación *Earth Check*— que fue un proyecto no del hotel sino de toda la cadena hotelera como objetivo para 2014, se tuvieron que adoptar los criterios de la norma sin que nadie dejara de participar. Se tuvo acceso a las listas de asistencia de los participantes en los cursos y minutas de las sesiones informativas del trabajo rumbo a lograr la certificación *Earth Check*, donde se constató que todos los trabajadores han participado de manera directa o indirecta en transferencia de modelos. Y muchos trabajadores ya participan de manera natural, e inclusive, los que más tiempo tienen, ya buscan los cambios y los esperan con cierta emoción positiva.

El cambio se ha convertido en una variable constante dentro del hotel, a lo largo del período que duro la investigación (3 años), el estar sin hacer algo nuevo, no es una cosa que suceda para el Grupo Excellence y esa es parte de su identidad, el estar activos y ocupados en proyectos comunes. Melucci, (1982) asegura que la identidad no debe verse como un factor, sino como un sistema de relaciones y representaciones interactivas compartidas. Cada día existe una posibilidad de aceptar un reto dentro de los departamentos, el poder implementar un nuevo procedimiento o conseguir una nueva acreditación.

Figura 3: Construcción de identidad en un hotel



Fuente: Elaboración propia basada en Melucci (1982).

Toda esta actitud de aceptación en transferencia de modelos va acompañada por una actitud positiva de la mayoría de los entrevistados esto fue observable en general. Sin embargo, en algunas posiciones se han presentado ciertas resistencias a la transferencia de modelos, como es el caso de los departamentos de operación administrativa, cuando los objetivos que se establecen en el corporativo son alejados de una realidad local.

Cuando se habla de cambios, siempre existe un factor de incomodidad de manera natural. Esto se atribuye al miedo a lo desconocido. Pero, en la mayoría de los casos, los trabajadores del hotel lo han capitalizado de manera correcta pues lo consideran como parte de su crecimiento como trabajador dentro de la empresa, ellos mismos aprenden de los corporativos de donde proviene la gestión administrativa, e incluso, en algunos casos, las transfieren a sus propias familias. Un ejemplo ya comentado es el caso de la adopción institucional de sustentabilidad con el medio ambiente. Los trabajadores participan y lo comparten en sus casas.

“...a mí me ha hecho crear conciencia, porque me involucra directamente, porque manejamos residuos orgánicos, inorgánicos, metales, vidrios. La cocina está vinculada. Me ha hecho crear una cultura muy importante, que he llevado a mi casa, porque igual allá tengo mis contenedores y separo mi basura, y de inmediato, cuando veo que hay algo que no debe de ir ahí, le hablo a mi sobrino o hermano y le explico, y se va transmitiendo de persona a persona.”

*Entrevista 15
3 años de antigüedad en el hotel*

Si bien es cierto que cada colaborador es diferente y cada uno aprecia los cambios según sus propias costumbres y expectativas, los trabajadores se adaptan de manera normal y cotidiana, incluso consideran los cambios como parte de su formación y crecimiento. Los trabajadores adoptan de manera convencional un tipo de cultura —en temas del medio ambiente, en nuevas formas de trabajar, en nuevas ideologías— debido a la transferencia de modelos. De igual manera, la transferencia al adquirir formas de trabajo distintas y ya establecidas que son aplicadas en toda la cadena independientemente del destino donde se encuentre el hotel les proporciona una visión más global de las situaciones con posibilidades de desarrollo dentro y fuera de la localidad, porque les permite interactuar con otras personas de distintas ideologías, educación, culturas y formas de trabajar.

Para que los cambios se realicen debe haber alguna motivación y satisfacción. Recordemos que los modelos de trabajo son establecidos en el mejor de los casos de manera interna, sin embargo cuando estos son trasferidos por una matriz o un corporativo pueden ocasionar cambios adaptaciones o ser inflexibles y rígidos, este ir y venir de adaptaciones se considera una transferencia de modelos que se puede implementar, a prueba y error hasta que se afinan los detalles para una operación rentable y adecuada al entorno y en esta dinámica, trabajadores del hotel lo han manifestado actitudes de aprobación, sumisión, o alegría que fueron observadas durante la investigación, en los más recientes cambios: apoyar al medio ambiente, manipular correctamente residuos peligrosos, separar la basura con orden y limpieza que de acuerdo a Knights y Morgan (1991) la gestión estrategia está basada en el discurso, que de manera directa influye en la capacidad de aceptación del trabajador sin embargo, de igual manera existen resistencias a ciertas políticas de cambio o de metas cuando falta claridad en la explicación del cambio o confusión en la presentación de metas. En esos casos, los colaboradores no ven la transferencia como suya al no

permitírsele opinar o participar, sino como una imposición ajena al adoptar las directrices que en ocasiones repercuten en frustración al no tenerlas o inversiones para tenerlas.

Un caso ejemplificativo lo narro el gerente residente al comentar que es interés de las oficinas corporativas poder conseguir en todos sus hoteles la máxima acreditación por la *American Automobile Association*, sin embargo en los criterios para lograr los cinco diamantes esta que en la recepción y el lobby debe contar con control de temperatura (aire acondicionado o calefacción), pero la construcción del hotel por su infraestructura al aire libre tipo bungalós no la tiene. En este caso se vuelve imposible lograr la categoría sino se cierra el espacio de la recepción y lobby para climatizarla, que representa un costo significativo o decidir no entrar en este tipo de auditorías y perder oportunidad en el mercado.

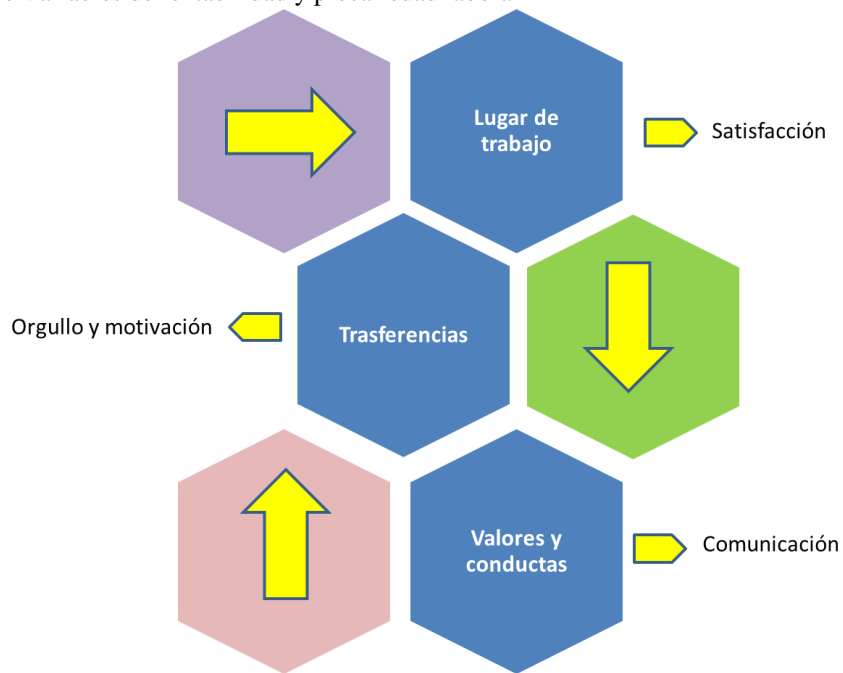
La percepción de los trabajadores entrevistados es que los cambios siempre son para mejorar y que, en principio, se realizan para optimizar tiempos y movimientos en los procesos. Así, la formación que reciben en la transferencia de modelos organizacionales es primordial y evidente si se expresa de manera natural en las actividades que realizan y promueve cierta motivación para seguir aprendiendo y creciendo dentro de la industria, justo como lo aporta Brewer & Gardner (1996), en relación a la clasificación que proponen en su modelo de los tres niveles de identidad: La identidad personal es la que hace ser diferentes unos de otros, la relacional reflejando lo que es uno dentro de un grupo y la colectiva haciendo la distinción de un grupo social; estas dos últimas las que más sobresalen en el individuo en la búsqueda de una identidad que le satisfaga y depende de ciertos contextos y necesidades.

Claramente se puede observar que en la transferencia de modelos aún no se ha encontrado un proceso que se pueda seguir paso a paso para implementarlo sin tener fricciones, resistencias o negativas; la tarea será el entender que se trata de adecuar y poder hacer de manera local una idea general, sin que se caiga en lo radical de una invasión cultural que de manera forzada se instituya en otra cultura, sino que de manera natural puedan adecuarse los procesos para un fin común, y por lo tanto, se seguirá en esta precariedad hasta que se

determine administradamente y operativamente una mejor manera de poder hacer una correcta trasferencias de modelos.

A continuación se presenta de manera sintetizada las variables observadas que dan sentido a la reflexión de la rentabilidad y la precariedad cuando todas ellas hacen un todo pero que de manera individual se valoran de diferente manera como se describió previamente.

Figura 4-14: Variables de rentabilidad y precariedad laboral



Fuente: Elaboración propia 2014.

Es importante hasta este punto, considerar que en el momento que se marcha un trabajador la empresa va a incurrir en alguna medida en los siguientes costos: 1) Costo de los conocimientos perdidos y la imposibilidad de usarlos, 2) Costo de redistribución de funciones producto a la vacante, 3) Costo de reclutamiento y selección, 4) Costo de Integración, 5) Costo de formación, 6) Costo de baja productividad inicial, (Harvard Business Essentials, 2001). Los costos de una falta de identidad que deriva en una rotación de personal no es menor, es importante poder determinar económicamente cuánto cuesta cada persona que se va un hotel para dimensionar el impacto que tiene esto en la economía de la empresa y esto se basa en los siguientes costos: Salario del encargado de

reclutamiento, los costos de los anuncios en los periódicos locales, salario de los gerentes de área que entrevistarán a los candidatos, la capacitación que se les ha proporcionado a dichos gerentes en técnicas de la entrevista, costos de gafete, salarios del gerente de capacitación para dar el curso de inducción, servicios de café, además de los costos relacionados como la papelería del expediente, claves de usuarios, licencias de software de recursos humanos, documentación ante instituciones externas, seguros, pago de horas extras para cubrir las vacantes, costos de participación en ferias de empleo entre otros.

Con todo lo anterior, los costos y honorarios del personal involucrado en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de un nuevo trabajador es elevado y poco comparable con la suma de todos los trabajadores que en un año abandonan sus organizaciones, aunado a los costos incalculables de tener una mala reputación ante la sociedad como un hotel que no desarrolla a sus trabajadores y que solo su permanencia en él se limita a unos cuantos meses.

Con lo descrito hasta este punto y considerando que existe una estrecha relación de entre rentabilidad y precariedad laboral en los operarios hoteleros se realiza una aproximación a cómo operan los modelos gerenciales hoteleros.

V. MODELOS GERENCIALES HOTELEROS: REAPROPIACIÓN Y RESISTENCIA CULTURAL

La dinámica de reapropiación de modelos administrativos y mejores prácticas es una realidad que nos ocupa, hablar de globalización en aspectos tecnológicos, políticos, sociales y económicos se ha convertido en algo común, pero se requiere un completo entendimiento de sus motivos y sus causas. México al ser un país emergente ha sido receptos de diversos modelos corporativos y ha logrado hacer procesos exitosos de reapropiación, la industria turística por ejemplo, motor de desarrollo para varios estados han sido testigos de modelos de negocios extranjeros que han logrado tener a huéspedes repetitivos y plena satisfacción para huéspedes y clientes.

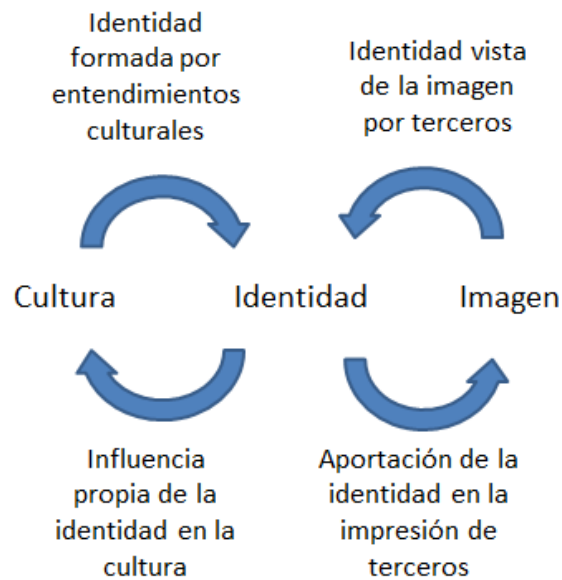
Los modelos de reapropiación que se han realizado en los destinos como Cancún, han creado una identidad peculiar con sus propios mitos, creencias, valores, normas y supuestos, con menos de 40 años de existir Cancún, como destino turístico es visto por otros como caso de éxito, esto debido no solo a su belleza natural sino a la profesionalización que se ha dado a la industria. La investigación fue dirigida a poder conocer ¿Cuáles son las repercusiones de aplicar un modelo extranjero en una realidad local como la de Cancún? En el marco teórico se abordaron diversas teorías relacionadas con las maneras de trabajar, formas de pensar, de actuar dentro de una dimensión cultura organizacional relacionada con la identidad en manifestaciones sociales, donde la trasferencia de modelos se presenta.

Apoyados en la metodología fenomenológica cualitativa bajo la perspectiva del actor se enfocó la recopilación de datos del fenómeno social en un análisis de estudio de caso donde se entiende de manera general la importancia de la industria de la hospitalidad y en especifica la del hotel Excellence Playa Mujeres considerado por su representatividad en el universo de hoteles extranjeros con operación en Cancún donde se logró poder describir la percepción de los trabajadores respecto a la reapropiación de modelos y conformación de la identidad organización basada en los valores del personal operativo de la empresa.

Los resultados encontrados en los efectos sobre la identidad organizacional generados en el proceso de reapropiación de modelos organizacionales corporativos, se pueden dividir en tres aspectos

Aspectos conductuales: Espíritu de servicio, donde los comportamientos del trabajador del hotel se relacionan en su totalidad con la disposición para ofrecer un mejor servicio a huéspedes, con la cortesía hacia los compañeros de trabajo y con la inclinación para realizar las actividades que se les encomiendan. Otro aspecto es la capacitación permanente donde las actividades de capacitación que provee el hotel adecuan la conducta de los trabajadores en temas dictados de manera corporativa. Adicionalmente, de manera local, se proporcionan temas de capacitación que son bien recibidos por los trabajadores como parte de una forma de ser dentro del hotel que hace sentido con referencia al modelo dinámico de identidad organizacional propuesto por Hatch (2002) cuando se interrelacionan las variables de cultura, identidad e imagen:

Figura 5-1: Modelo dinámico de identidad organizacional



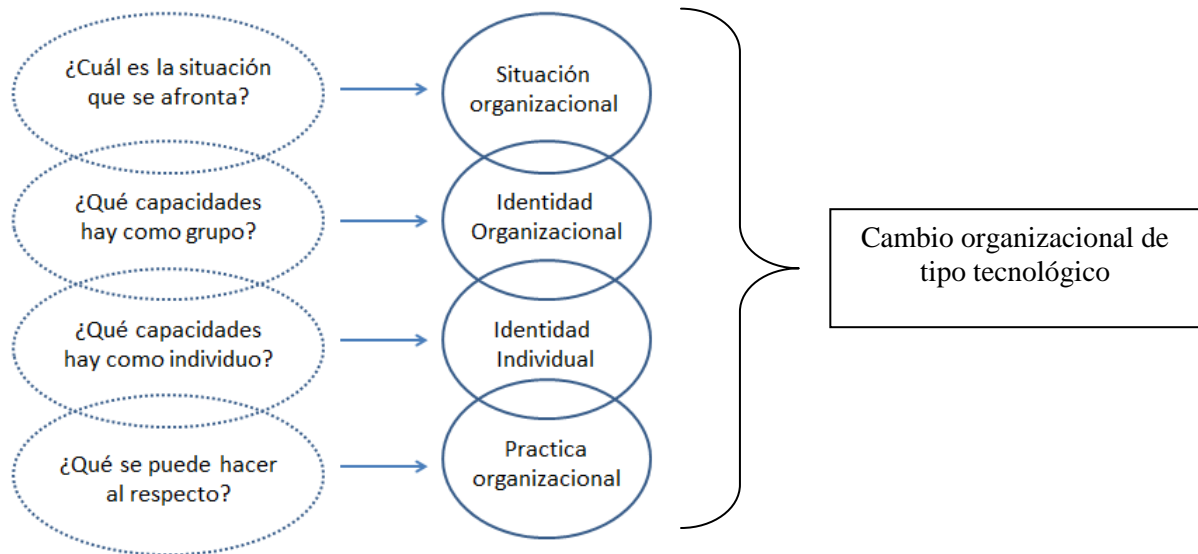
Fuente: Elaboración propia con datos de Hatch (2002).

La evaluación constante es un aspecto característico pues los diversos procesos de certificación y evaluación se demuestran en una cultura de productividad en los

trabajadores del hotel al valorar su aportación a la empresa por medio de resultados. Adicional a ello la presentación personal con las políticas institucionales respecto al código de vestir (al facilitar uniformes y gafetes personalizados) también se consideran al alinear la conducta de higiene de los trabajadores y los hace conscientes de que por medio de su persona proyectan el nombre del hotel así como el trabajo en equipo cuando la unión estando en el hotel se considera un acto en equipo, resultado de un contexto corporativo de apoyo mutuo.

Aspectos tecnológicos: Los recursos informáticos, los sistemas de cómputo propios de la compañía para realizar actividades administrativas han impactado de manera directa en la identidad empresarial, gracias a la reapropiación de diversos software que los trabajadores deben de manipular para el desarrollo de sus actividades diarias así como los recursos materiales en el sentido de la ubicación del hotel fuera de España ha obligado a adecuar la materia prima a la que se encuentra en la localidad a fin de mantener costos bajos y ser rentables. En este sentido, el efecto ha sido moderado en la reapropiación, y natural para los trabajadores hoteleros. Estos tipos de efectos tecnológicos pueden relacionarse con la propuesta que hizo Jian (2010) en relación a como las organizaciones realizan sus cambios provocados por una influencia externa de competitividad

Figura 5-2: Circunstancias de cambios organizacionales

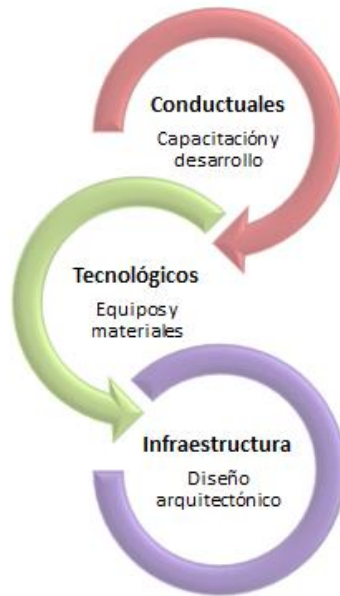


Fuente: Elaboración propia con datos de Jian (2010)

Aspectos de infraestructura: El desarrollo arquitectónico de la propiedad se ha adecuado a una necesidad local. Los jardines, las albercas y la estructura en sí de habitaciones y áreas comunes permiten garantizar impactos mínimos en caso de contingencias climatológicas. Los servicios adicionales a la hotelería, propios de un destino como Cancún, han obligado a crear infraestructura para visitantes de negocios como *bussiness center*; o infraestructuras para niños, *kid's club*, entre otros.

Hemos tratado de demostrar la importancia de los aspectos locales en la reapropiación de modelos universales. Son las rutinas locales —el aprendizaje acumulado y los esquemas interpretativos, los recursos de poder y las normas de legitimización a disposición de los actores— las que habrán de determinar el curso que determinarán las estructuras propuestas por el modelo organizacional en cuestión, así como la implementación del mismo, las secuencias y los ritmos de ésta y, finalmente, su legitimidad.

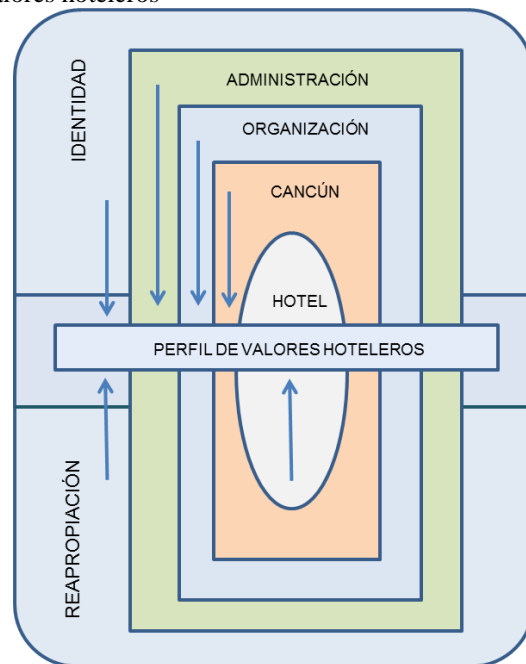
Figura 5-3: Efectos sobre la identidad organizacional por efectos de reapropiación



Fuente: Elaboración propia (2014).

La axiología de los trabajadores hoteleros: Como una aportación final al estudio administrativo de los valores creados en una identidad organizacional propia, se presentan los valores que a través de las herramientas metodológicas pueden ser generalizados en los trabajadores hoteleros de Cancún. La aportación se ejemplifica en la siguiente figura.

Figura 5-4: Aportación de valores hoteleros



Fuente: Elaboración propia (2014).

A la luz del trabajo de campo, en un marco administrativo, encontramos los procesos de reapropiación de modelos organizacionales de tipo corporativo que forman una identidad en los trabajadores de una organización de la industria hotelera investigada en una localidad como Cancún. Existen evidencias suficientes para resumir los valores comunes aceptados como identidad local de trabajadores hoteleros de Cancún resultado de la investigación con las entrevistas, observación y análisis textual.

- Ética en el servicio. Se entiende como el hacer las cosas correctas, con un trato personalizado que satisfaga las necesidades de clientes, huéspedes y compañeros de trabajo.

Los trabajadores del hotel están convencidos y demuestran en cada una de sus actividades diarias una responsabilidad con ética en el servicio, el hacer no solo las cosas correctamente sino hacer las cosas correctas, correctamente, cada detalle en las habitaciones hechas por las camaristas, las decoraciones en los platillos en los centros de consumo, la atención personalizada de la recepción y servicio de

botones, demuestra una alineación ética en los estándares de servicio que maneja la hotelería.

- Orden y limpieza. Desde la presentación personal hasta las instalaciones para trabajadores y huéspedes, son el reflejo de una organización formal que ofrece productos y servicios de calidad.

Los hoteleros reconocen y valoran que un espacio ordenado y limpio es un espacio seguro, cada cosa tiene un lugar y funciona de la manera adecuada, existen procedimientos establecidos para reparar y sustituir herramientas y equipos. Cada trabajador cuida y ordena sus herramientas o equipos de trabajo, ya sea desde un tenedor, hasta una maquina lava losa. Existe una cultura de separación de residuos muy sustentada, que va de la mano con cursos de seguridad e higiene que permiten tener en áreas comunes, oficinas y áreas para huéspedes limpias y ordenadas.

- Honestidad. La convicción de hacer las actividades asignadas de la manera correcta en los momentos correctos, con los recursos adecuados, garantizando profesionalismo.

Las personas que trabajan dentro del hotel se caracterizan por su honestidad, están conscientes que forman parte de un equipo que brinda satisfacciones a huéspedes y compañeros de trabajo, la honestidad se refleja en el uso correcto de los recursos, el no gastar más agua en las cocinas de lo necesario, el reciclar las hojas en los puestos administrativos, cuidar los energéticos como luz y gas, es ahí donde se demuestra la honestidad que trasciende sin duda en el huésped, darle al huésped el servicio que pago, ser honestos con los estándares de limpieza, orden en cuanto a cantidades y tiempos. Las camaristas que tienen acceso a la parte más privada de los turistas, (sus habitaciones), cuentan con una honestidad que les impide aprovechar circunstancias que quizá para otros que no son hoteleros lo vieran como áreas para obtener un fin personal, pero el hotelero sabe que una falta de honestidad puede desprestigiar no solo a su persona sino a todo un departamento, un hotel o inclusive un destino.

- Responsabilidad. La representación de una profesión como la hotelera demanda el ser coherente de lo que se es y lo que se ofrece en formas, tiempos y servicios.

Los trabajadores del hotel saben que son parte de un equipo, en el hotel no existe un “yo”, sino un “nosotros”, están conscientes que el trabajo colaborativo es el camino a seguir y por lo tanto la responsabilidad que demuestran en no dejar cosas inconclusas, o dejarlas para otro día no una alternativa, la iniciativa de los hoteleros es más que cualquier horario, existen registros en la investigación que los trabajadores reciben su gratificación con un “gracias, que buen servicio” y es cuando, dicho por ellos mismos, vale la pena cualquier hora extra o día trabajado, es la más pura representación de solidaridad y responsabilidad dentro de un hotel.

- Deseo de superación. La mejora continua, la formación, los planes de vida como convicción de crecimiento individual.

Cada día para el hotelero es un día más para poder crecer, aprender cosas nuevas, poner a prueba sus habilidades y ser humilde también para reconocer sus áreas de oportunidad que están deseosos de poder mejorar. Los programas de capacitación que se ofrecen en la industria están basados en detección de necesidades de capacitación para precisamente, poder tener un colaborador eficaz y eficiente para brindar el servicio al huésped. Los trabajadores de la industria participan activamente en cursos, adiestramientos, entrenamientos, planes de desarrollo que sin duda mejoran su rendimiento personal, profesional e inclusive familiar ya que lo aprendido en el hotel trasciende a sus vidas familiares, cuando encuentran en su primer círculo de conocidos un tema de platica de vanguardia que recién tomaron en los programas de capacitación ofrecidos por la empresa. Cada día son más las promociones que se realizan en los hoteles, es más sencillo formar que reclutar gente para ocupar puestos más altos, al contar con el personal dentro de la empresa solo es cuestión de que el trabajador desee crecer, de lo demás, la empresa se encarga de su formación.

- **Sustentabilidad.** El respeto a la naturaleza, la utilización de los recursos de manera responsable y el equilibrio de proyectos con conciencia de conservación.

Los programas de sustentabilidad, las políticas ambientales, las fundaciones, los esfuerzos internos y externos, la responsabilidad social para con su entorno, son iniciativas que enaltecen la industria hotelera. Los trabajadores participan activamente en las certificaciones internacionales que verifican las mejores prácticas en reciclaje, impactos en la flora y fauna, minimización y correcto uso de residuos con la finalidad de poder hacer conciencia en los lugares donde se encuentren que la hotelería se encuentra en armonía con el desarrollo sustentable de los destinos turísticos. Los principales actores en estas prácticas son los trabajadores, mismos que han tomado su rol en estas certificaciones haciéndolas suyas y que forman parte de una actitud que se demuestra día a día y se socializa entre los colaboradores y familias para beneficio de todos.

- **Empatía con los demás.** Entender las necesidades de los otros y las expectativas que tienen respecto a lo que se espera de uno. Conciencia de nuestras capacidades y limitaciones.

La empatía no es estar de acuerdo con el punto de vista de otra persona, sino en comprender profunda y conscientemente lo que la otra persona piensa, tiene o siente. Los trabajadores hoteleros realizan prácticas de empática en todo momento, cuando desempeñan sus actividades laborales, sin duda el primer pensamiento es, ¿a mí me gustaría que me pasara esto?, o ¿Cómo me gustaría que a mí me sirvieran esto?, con esta filosofía, los programas de capacitación e inducción comparten la importancia de ser empático en un servicio, ya que los huéspedes reconocerán y valorarán esta empatía para poder regresar al destino y al hotel. Dentro del hotel existen sistemas de gestión de calidad que miden la satisfacción del huésped así como diagnósticos de clima laboral donde se expresan las principales necesidades, inquietudes de huéspedes y colaboradores que para la hotelería son el principal

insumo para hacer estrategias externas e internas para contar con presencia y ser exitosos, sino se escucha la voz del cliente se pierde uno.

- Trabajo en equipo. El sentido personal se convierte en sentido grupal, que a su vez emerge como compromiso empresarial.

Lo importante de este punto es que el hotelero está consciente que la única manera de poder salir adelante y ser mejores es trabajando en equipo. El hotelero sabe que un equipo es más que un grupo de brillantes consejeros individuales. Es una comunidad de hombres y mujeres que se comprenden entre sí, que conocen sus puntos fuertes y debilidades y que al cooperar se complementan. Cada departamento del hotel demuestra una relación directa con otro bajo un ambiente afectivo, de respeto y confianza. La gestión de la gerencia de Recursos Humanos es primordial al articular actividades de integración departamental, como juntas de colaboradores, concursos internos, actividades sociales, deportivas y culturales.

- Amor al trabajo. Hacer las cosas con la satisfacción de que se encuentra uno satisfecho con las expectativas en la profesión que le corresponde realizar.

Los hoteleros se saben que no existe actividad pequeña si es digna y que con sus acciones determinan la percepción del servicio que se promete, el amar lo que se hace es interesarse, responder, cumplir, buscar el detalle, la perfección y no conformarse con menos. Los trabajadores hoteleros son exigentes con ellos mismos, fijan cada día una meta y hacen con gusto y satisfacción sus actividades día a día. En su jornada de trabajo se demuestran actitudes de satisfacción pues el amor en lo que realizan radica precisamente en la posibilidad de hacerlo bien, cada logro es una nueva promesa de un nuevo reto, una nueva y más grande satisfacción y está existe para que sea parte de la vida del hotelero que ama lo que hace.

Reflexiones finales

Con lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo de investigación hemos tratado de demostrar la importancia de aspectos locales en la reapropiación de modelos universales. Son el aprendizaje acumulado y los esquemas interpretativos, los recursos de poder y las normas de legitimización a disposición de los actores, los que habrán de determinar las estructuras propuestas por el modelo organizacional, que dará como resultado una identidad organización propia, con los rasgos únicos de un destino turístico de vanguardia como lo es Cancún, Quintana Roo, México.

La dinámica de reapropiación en un contexto globalizado es prioritaria dentro de la administración y es muy importante para conocer las repercusiones, aceptación o rechazo en la industria turística hotelera en México. Con la presente investigación, ha sido cubierto el objetivo, que es identificar la relación entre la identidad del personal y la cultura organizacional en una empresa trasnacional en el proceso de reapropiación.

Se cubrieron de igual manera los objetivos específicos respecto al análisis de los procesos de conformación de identidad corporativa, los impactos de los modelos globalizadores económicos en los modelos hoteleros internacionales, así como se comprendió la influencia de las variables culturales alrededor de los modelos corporativos en un ámbito hotelero.

La presencia de un modelo corporativo rígido donde las políticas y reglamentos son inquebrantables implica un mayor control en el comportamiento del personal operativo. A su vez, si esta rigidez es moderada en el sentido de cierta flexibilidad en poder adaptarse a un entorno sin perder el propósito del modelo, el trabajador se comporta de manera más relajada y crea su propia identidad organizacional, fue aceptado.

El estudio del arte de la dimensión cultural, la identidad, los modelos organizacionales de orden administrativo, las personas y la reapropiación de modelos en la dinámica empresarial, permitió argumentar una discusión teórica profunda desde la dimensión cultural y su relación con la identidad para la creación de una identidad organizacional

donde se permite concluir que dentro de una intervención social, los actores van modelando su identidad de manera propia relacionada a su contexto en el que se encuentren.

Adicionalmente, se debatió la relación de los modelos organizacionales de orden administrativo con las personas que trabajan en ellos. Esta relación permite desarrollar e identificar un modelo organizacional propio de la industria de la hospitalidad con estrategias organizacionales auténticas, que las diferencian de otras empresas en un entorno global de empresas transnacionales. Modelos hoteleros que sin duda tienen sus propias características, de diseño integrador de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, planificador basado en la efectividad, de posicionamiento en un mercado competitivo empresarial que valora la cultura de los lugares donde son desarrollados.

Fueron consideradas las variables utilizadas en la reapropiación de modelos en la dinámica empresarial, se definieron los conceptos y se revisaron las implicaciones para la formación de un modelo organizacional hotelero, donde el papel de la cultura local juega un factor primordial en la reapropiación de modelos corporativos para la creación de una identidad organizacional propia.

Se ha comprobado con evidencia teórica al analizar avances científicos de diversas corrientes del pensamiento y práctica en la observación y entrevistas, que a lo largo del tiempo, industria hotelera se ha desarrollado, evolucionado, transformado al mismo tiempo que su personal, los prestadores de servicios turísticos que de manera natural y espontánea atienden a los viajeros para hacerles pasar una grata experiencia es la misma naturaleza que ha ido requiriendo mayor especialización para cumplir con las expectativas de los huéspedes, quienes exigen pero también valoran y reconocen la calidad en el servicio que ofrecen los prestadores profesionales que viven de este sector.

Para México como nación y Cancún como destino, el servir con calidad, eficiencia y eficacia es ya casi una obligación. Sin embargo, por otra parte, esta obligación se ha convertido en una herramienta competitiva de comercialización ante otros destinos turísticos internacionales. Cancún, con su infraestructura de primer nivel y su capital humano valioso y variado, se encuentra en un punto de madurez y consolidación en muchos

aspectos: tropicalizar esos lineamientos corporativos, se convierte ya en un arte y no una imposición.

Es en este sentido, cuando los modelos gerenciales influyen de manera directa en el personal del hotel estudiado. Por un lado encontramos a trabajadores operativos que son influidos por los estándares organizacionales establecidos, mismos que adoptan como la “forma de trabajar”, dentro del hotel, respetada y atendida que trasciende en su ámbito social ya que dentro de su primer núcleo de conocidos lo definen como un trabajador del hotel por las características que le han inculcado o por la carencia de las mismas. Es importante conocer que lo que los trabajadores aprendan dentro de las organizaciones lo replicaran, sean actitudes, o acciones buenas o malas, lo replicaran de igual forma en una sociedad como la de Cancún.

La sociedad que vive en Cancún, cataloga a los trabajadores de uno u otro hotel, no es lo mismo un trabajador de nivel operativo formado por una empresa 5 diamantes al mismo trabajador que proviene de un hotel sin clasificación, la cultura, los hábitos, el tipo de relaciones con que cuentan son igual de diferentes y esto se demuestra en la forma de vida de Cancún, en el orden, limpieza, estima, de sus entornos sociales, familiares y profesionales de ellos y de su núcleo de amistades. Lo anterior se evidencia con la validación de los resultados de la entrevista, cuando los trabajadores entrevistados comentan que lo que aprende en el hotel lo replica en su hogar, hábitos, reglas, formas de actuar.

El nivel medio, los supervisores de este caso de estudio, son formados por estos modelos de manera que son ellos quienes con programas establecidos de formación y desarrollo socializan a los trabajadores en el modo correcto de “cómo” hacer las cosas y sobre todo la motivación para “querer” hacer las cosas. En este nivel la influencia de los modelos organizacionales demanda un nivel de conciencia que el supervisor debe de hacerla propia, debe de estar convencido para que-después él, convencer a sus trabajadores. En este caso de estudio hotelero, los supervisores son considerados como potenciales instructores internos que son valorados por otros hoteleros para invitarlos a formar parte de estas empresas y de

esto modo desarrollar a los trabajadores pues conocen la manera adecuada para hacer productivos y funcionales los departamentos en los de que desarrollan.

El nivel superior, el gerencial y directivo y los modelos organizacionales tiene una correspondencia interesante, pues son los actores estratégicos de los modos en los cuales serán implementados los procedimientos, políticas, técnicas de trabajo, y de este modo garantizar una manera propia, una identidad única respecto a otras empresas. Si bien es cierto la identidad es individual, la identidad colectiva es delineada por los altos ejecutivos y esta se demuestra en una sociedad cuando es reconocida un ejecutivo autentico y diferentes a otros trabajadores de cualquier otro hotel. Este nivel de trabajadores son los primeros que son solicitados cuando existen aperturas para nuevos desarrollos hoteleros del grupo investigado, gracias a que con la idea clara de los modelos pueden aterrizar las formas y tiempos de hacer hotelería.

Con todo lo anterior podemos reflexionar que, en la trasferencia de modelos organizacionales es posible identificar variables que influyen de manera directa en la configuración de la identidad del personal operativo, la disciplina, el orden, la limpieza, y otras que de manera indirecta fortalecen su identidad como la capacitación, las actividades sociales o culturales organizadas por la empresa. Es interesante saber que, siendo Cancún un lugar multicultural, los diferentes orígenes de sus trabajadores operativos facilitan, en la mayoría de los casos la trasferencia de modelos con culturas corporativas dominantes.

Si en los procesos de transferencia de modelos no se consideran los factores culturales de la región donde se establezcan las empresas existirán fricciones y resistencias. Por el contrario, cuando esto se invierte, se crean identidades organizacionales con calidad en el servicio, se unifican esfuerzos en una relación armónica con un ambiente de confianza, de respeto, y se reconocen méritos y capacidades del personal que trabaja, en este caso, dentro de la industria turística nacional y, especialmente, la hotelera de Cancún, una industria que forma parte destacada en la competitividad de destinos internacionales y que ha convertido a nuestro destino turístico en el mejor de Latinoamérica.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS / ELECTRÓNICAS

- Abравanel, H. y Allaire, Y. (1992). *Cultura organizacional*. Colombia: Ed. Legis.
- Acerrenza, M. (2000). *Administración del turismo: conceptualización y organización*. México: Trillas.
- Alberth, S. y Whetten, D. (1985). *Organizational identity*. US: Greenwich
- Alvesson, M. (1990). *Organization: From substance to image?* USA: SAGE Publications Limited.
- Amaya, A. J. (s. f.). *Gerencia planeación y estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación*. Recuperado 25 febrero 2013 de: <http://books.google.com.mx/books?id=8Flzg6f8dOsC&printsec=frontcover&dq=gerencia+y+planeacion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=1Yi3UKjIEOrm2gWsnYHABg&ved=0CDIQ6AEwAQ>
- Arellano, D. y Cabrero, E. (2000). *El dilema de la importación de modelos organizacionales (hacia una deconstrucción posmoderna del cambio en organizaciones gubernamentales mexicanas)*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Ayuntamiento de Benito Juárez (s.f.). Recuperado 12 Mayo 2013 de: <http://cancun.gob.mx/>
- Barba, A. (2000). *Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración*. México: UAM- Iztapalapa, 48.
- Barba, A. (2001). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del laboratorio de pruebas de equipos y materiales*. Tesis de doctorado en la Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México.
- Barba, A. y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones*. México: Vertiente editorial.
- Béjar, R. (1979). *Cultura Nacional y cultura popular. El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. México: UNAM.
- Benedit, R. (1934). *Patterns of Culture*. USA: Boston, Houghton, Mifflin.
- Blanchard, K. (2004). *Administración por valores*. España: Norma.
- Bohórquez, M. R., Lorenzo, M., Reyes Bueno, M. y Garrido, M. Á. (2012). *Influencia de la identidad grupal en la cohesión: estudio piloto*. Cuadernos de Psicología del Deporte, 12(1) 151-154. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=227024646018>
- Braga, S. (1997). *Cultura corporativa e identidad: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira*. RAC - Revista de Administração Contemporânea, mayo-agosto, 45-72. Recuperado 19 de febrero 2014 de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84013647004>
- Brewer, M. & Gardner, W. (1996). *Who is this we*. Levels of collective and self-representations. Journal of personality and social psychology. USA: American psychological association.

Browel, S. (2000 - 2002). Google Libros - *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2012, de Editorial Gestión: <http://books.google.com.mx/books?id=KsmpLI66nbkC&printsec=frontcover&hl=es>

Bryman, A. (1989) *Research methods and organization Studies*. London: Unwin Hyman.

Cabrera, L. A. (2009). *América Latina y la globalización*. *Opinión Jurídica*, 8 (16) 33-46. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94512330003>

Calderón, T. *Cancún: Una ciudad de la globalización*. Recuperado 27 de febrero 2013 de: <http://ihcdecancun.posterous.com/cancun-una-ciudad-de-la-globalizacion>

Carrasco Á. y Saperas, E. (2012). *La UNESCO y la institucionalización de la cultura: hacia un nuevo estatuto de la cultura*. *Razón y Palabra*, (80). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524426010>

Castellanos, A. (1994). *Autonomía regional y globalización neoliberal*. Nueva antropología (en prensa).

Cebrián, A. (2001). *Turismo cultural y desarrollo sostenible*. España: Servicio de Publicaciones, Universidad de Murcia.

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Massachusetts Institute of Technology.

Clooley, C. (1902). *Society and de Individual*. Reprinted from *Human Nature and de Social Order*. Organizational Identity. USA: Oxford Management Readers.

Codner, J. (2006). *Codner & Co. Retener Talentos*. Recuperado el 14 de junio de 2012, de Nuestras definiciones sobre retener talentos: <http://www.retenertalentos.com.ar/index.asp?content=4>

Creswell, J. (2012). *Inquiry and research design choosing among five traditions*. USA. SAGE Publications. International Educational and Professional Publisher.

Dávila, A y Martínez, H. (1999). *Cultura en organizaciones latinas. Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. México: ITESM.

Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.

Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Corporate cultures*. USA: Addison-Wesley.

Deal, T. y Kennedy, A. (1999). *The new corporate cultures*. USA: Massachusetts: Perseus books reading.

Diamond, M. (1993). *La vida inconsciente de las organizaciones: interpretando la identidad organizacional*. USA: Westport.

Di Maggio, P. y Powell, W. (2001). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. Fondo de Cultura Económica, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Educación Pública, A. C., México: UAEM.

Dollar, D. (2013). *Entrevista con David Dollar*. 28 de mayo 2013. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/dollar.htm>

Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. France: Armand Colin, 2o. edition.

Duplan, S. (2006). *Factibilidad hotelera, análisis y evaluación*. México: Trillas.

Eagleton, T. (2001). *La idea de cultura*. España: Paidós.

Fernández, J. (2005). *Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. Gestión por competencias*. España: Printece Hall.

Fernández Peña, I. (2012). *Aproximación teórica a la identidad cultural*. Ciencias Holguín, XVIII (4) 1-13. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181524363004>

Flick, U. (2002). *Qualitative research - State of the art*. USA: Sage.

Fossey, E. Harvey, C. Mcdermott, F & Davidson, L. (2002) *Undertanding and evaluating qualitative research*. USA: Sage

Florescano, E. (1996). *Mitos mexicanos*. México: Editorial Aguilar.

Galbraith J. *Galbraith management consultants*. Recuperado 8 de noviembre 2013 de http://www.jaygalbraith.com/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=123

Gámez, R. *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Recuperado 27 de febrero 2013 de: <http://books.google.com.mx/books?id=z38Yk7daD24C&pg=PA85&lpg=PA85&dq=desarrollados+compartan+al+personal+capacitado+envi%C3%A1ndolo+a+otro+pa%C3%ADs+donde+enfrenta&source=bl&ots=I2S2qNff2c&sig=oeSq54A1mhLuRJJ78LK8ybHcL3U&hl=es-419&sa=X&ei=JKUuUb2mCerg2gXg-YG4BQ&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=desarrollados%20compartan%20al%20personal%20capacitado%20envi%C3%A1ndolo%20a%20otro%20pa%C3%ADs%20donde%20enfrenta&f=false>

García, J. (1994). *Historia económica de la empresa moderna*. España: Istmo.

García, N. (1989). *Culturas híbridas. Estrategias para entrar y salir de la modernidad*. México: Grijalbo.

Garzón, M. A. y Fisher, A. L. (2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Pensamiento & Gestión, (24) 195-224. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602408>.

Gibson, L. (2001). *Las organizaciones*. México: McGraw Hill.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory os structuration*. USA: University of California Press, Berkeley.

Giddens, A. (1991). *As consecuencias da modernidades*. Brasil: Ed. Unesp.

Jiménez, G. (1993). *Cambios de identidad y cambios de profesión religiosa*. México recuperado 11 de junio 2013 de: http://docentes2.uacj.mx/museodigital/cursos_2008/maru/teoria_identidad_gimenez.pdf

Gioia, D. (2000). *Organizational Identity, image and adaptive instability*. USA: The academy of management

Gioia, D. Price, K. Hamilton, A & Thomas, J. (2010). *Forging an Identity: An Insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity*. USA: Sage Johnson Cornell University.

Gioia, D. Corley K. Hamilton A. (2012). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. USA Sage

Geertz, C. (2003). *La interpretación de las culturas*. España. Gedisa.

Getino, E. (2002). *Turismo y desarrollo en América Latina*. México: Limusa.

Grandy, G. y Mavin, S. (2011). *Occupational image, organizational image and identity in dirty work: intersections of organizational efforts and media accounts*. USA: SAGE

Grupo Excellence (s.f.). Recuperado 21 Marzo 2014 de: <http://www.excellence-resorts.com/es?v=6111>

Gundermann, H. (2001). *El método de los estudios de caso*. Porrúa, México.

Harquail, C. Eilcox, A. (2010). *Construing organizational identity: The role of embodied cognition*. USA: Sage

Harvard Business Essentials. (2001). *Google Libros - Contratar y retener a los mejores empleados*. Recuperado el 14 de Abril de 2012, de Editorial Harvard Business School Publishing Corporation: <http://books.google.com.mx/books?id=ZmCJkLa65q0C&printsec=frontcover&hl=es>

Hatch, M. (1997). *Organization theory, modern, symbolic and postmodern perspectives*. USA: Oxford University press.

Hatch, M. Schultz, M. (2002). *The dynamics of organizational identity*. USA: Sage

Hatch, M. & Schultz, M. (2004). *Organizational Identity*. USA: Oxford Management Readers.

He, H. Brown, A. (2013). *Organizational identity and organizational identification: a review of the literature and suggestions for future research*. USA: Sage

Hennig, A. y De Moura, G.: Cultura organizacional: uma discussão envolvendo conceitos, modelos e perspectivas, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, mayo 2013, www.eumed.net/rev/cccs/24/cultura-organizacional.html

Heydebrand, W. (1989). New organizational forms, en *Work and occupations*. , Recuperado 12 de mayo 2013 de: <http://wox.sagepub.com/content/16/3/323.short>

- Hirsch, J. (1998). *Globalización, capital y Estado*. México: UAM División de ciencias sociales y humanidades.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work related values*. USA: Beverly Hills, Sage.
- Hoskisson, R. y Michael, A. (2003). *Administración estratégica*. México: Internacional Thompson.
- Hoy, W. y Miskel, C. (1996). *Educational administrations: theory, research and practice*. San Francisco: McGraw-Hill.
- International Hotel & Restaurant Association (s.f.). Recuperado 5 Febrero 2014 de: http://ih-ra.com/
- Ishtiaq, J. (1998). *La cultura administrativa: una forma de comprender la administración pública en distintas culturas*. México: Gestión y política pública.
- Jiménez, A. (2010). *Cadenas hoteleras. Estrategias y territorio en el Caribe Mexicano*. México: Universidad del Caribe.
- Jiménez, A. (2009) *Cocktail Cancún. Impactos del turismo en la comunidad local*. Recuperado 26 marzo 2013 de: http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/13173/1/ALFONSO_DE_J.JIMENEZ-PRICILA_SOSA.pdf
- Jian, G. (2010). *Articulating circumstance, identity and practice: toward a discursive framework of organizational changing*. USA: Sage
- Johnson, G. (2008). *Exploring corporate strategy*. USA: Pearson Prentice Hall.
- Juliá, E. (2002). *Gestión de calidad aplicada a la hostelería y restauración*. España: Pearson Prentice Hall.
- Knapp, J. Smith, B. Kreiner, G. Sundaramurthy, Ch. & Barton, S. (2013). *Managing boundaries through identity work: the role of individual and organizational identity tactics*. USA: Sage
- Knight, D. y Morgan, G. (1991). *Corporate strategy, organizations and subjectivity: a critique*. Organization Studies.
- Lanham, E. (2005). *Valuación de puestos, bases objetivas para fijar escalas de salarios*. México: Editorial Continental.
- Lim, A. (2012). *Globalization and commitment in corporate social responsibility*. American Sociological review. Recuperado 20 febrero 2014 de <http://asr.sagepub.com/content/77/1/69.full.pdf+html>
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. USA: Appleton / Century-Crofts.

- Luna, A. (2008). *Capital humano, gestión por competencias laborales en la administración pública*. México: Trillas.
- Mantecón, R. (2003). *Los usos del patrimonio cultural en el centro histórico*. Alteridades, vol. 13, núm. 26. Recuperado 24 noviembre, 2013, de: <http://www.redalyc.org/pdf/747/74702604.pdf>
- March, J y Olsen, J. (1997). *El redescubrimiento de las instituciones, la base organizativa de la política*. México: FCE.
- Martí, F. (1995). *Fantasia de banqueros*. México: Compendio Reportajes.
- Máynez, A., Cavazos, J. y Nuño-de la Parra, J. P. (2012). *La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intraorganizacional*. Estudios Gerenciales, 28() 191-211. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21225840011>
- McKinsey, J. *McKinsey & Company*. Recuperado 8 de noviembre 2013 de: <http://www.mckinsey.com/>
- Melucci, A. (1982). *L'invenzione del presente*. Italia: Il Mulino.
- Merton, R. (1965). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. París: Librairie Plon.
- Meyer, D. (2004). *Economía hotelera en América Latina y el Caribe*. México: Trillas.
- Meyer, J. y Brian, R. (1977). *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony*. USA: American Journal of Sociology.
- Meyer, J. (1983). Institutionalization and rationality of formal organizational structure, en *Organizational environment: ritual and rationality*. USA: Sage
- Mills, A. y Stephen, M. (1991). *Organizational rules. A framework for understanding organizational action*. Grain Britain: Open University Press.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina: Librería el Ateneo Editorial.
- Mintzberg, H. y Bruce, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Argentina: Management Estrategia.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.
- Monsiváis, C. (1981). *La cultura nacional y las culturas populares en México*. México: Era.
- Montaño, L. (1992). *Modernidad, cultura y organizaciones*. México: UAM- Iztapalapa.
- Montaño, L. (2003). *La reapropiación internacional de modelos organizacionales. Algunas reflexiones sobre la experiencia japonesa*. México: Iztapalapa 54, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Montaño, L. (2005). *Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración pública mexicana*. Mexico: Gestión y política pública.

Montaño, L. *La reapropiación internacional de modelos*. Recuperado 28 de mayo 2013 de: <http://tesiuami.uam.mx/revistasuam/iztapalapa/include/getdoc.php?id=1457&article=1486&mode=pdf>

Morales, E. (1987). *Nuevas identidades culturales en México*. México. Recuperado 10 de abril del 2013 de: <http://www.ensayistas.org/critica/generales/C-H/mexico/bonfil.htm>

Morales Zúñiga, L. C. (2009). *Santa Cruz de Guanacaste: cultura local, turismo y globalización*. Revista de Ciencias Sociales (Cr), I-II (123-124) 35-48. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15313756003>.

Morgan, J. (2009). *Identidad y cultura en una empresa del sector alimenticio*. México: Universidad Autónoma de Querétaro Tesis de doctorado en administración.

Nadler, D. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. Reino Unido: Oxford University Press

North, D. (1984). *Estructura y cambio en la historia económica*. Madrid: Alianza Universidad.

Nyman, J. (2013). *Building a coherent corporate identity in startups*. Hanken School of economics, Helsinki. Recuperado 20 febrero 2013 de <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/38158/nyman.pdf?sequence=4>

Obasan, K. (2012). *Organizational culture and its corporate image: a model juxtaposition*. Department of Business Administration. Recuperado 20 febrero 2014 de: <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/bmr/article/viewFile/809/396>

Oficina de Visitantes y convenciones (s.f.). Recuperado 3 Mayo 2014 de: <http://cancun.travel/es/>

Organización Mundial del Turismo (s.f.). Recuperado 12 Diciembre 2014 de: <http://www2.unwto.org/es>

Ouchi, W. (1981). *Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.

Owen, M. (1996). *Studying organizational symbolism: what, how, why?* USA: Sage Publications.

Pratt, M. & Rafaeli, A. (1997). *Organizational dress as a symbol of multilayered social identities*. USA: Academy of management journal.

Perrow, C. (1970). *Organizational analysis*. USA: Wadsworth publishing Co.

Porret, M. (2006). *Dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. España: Esic.

Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Pirámide.

Prewitt, E. (2006). *Google Libros - Harvard Business School Press (2006)*. Recuperado el 8 de Agosto de 2012, de Retener a los mejores empleados. Editorial Gestión 2000: <http://books.google.com.mx/books?id=UqpuWyVAVVsC&printsec=frontcover&hl=es>

Pries, L. (1995). *La reestructuración productiva como modernización reflexiva. Análisis empírico y reflexiones teóricas sobre la "sociedad del riesgo"*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Proméxico. 2011 (s. f.). *Aprovechamiento de la globalización en México*. Recuperado 28 de febrero 2013 de: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/aprovechamiento-de-la-globalizacion-en-mexico.html>

Ramón, A. (2000). *La internacionalización de la industria hotelera española*. España: Universidad de Alicante. Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Ramos, F. (2006). *Operación de hoteles*. México: Trillas.

Rendón, M. (2004). *Cultura y organización en la empresa familiar*. México: Iztapalapa, 55.

Reygadas, L. (2000). *De la conciencia de clase a la bussiness anthropology: los estudios sobre cultura y trabajo en México. Inventario antropológico*. Anuario de la Antropología Mexicana. México: Universidad Autónoma Metropolitana.

Reza, J. (2012). *Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones*. México: Panorama editorial.

Ríos, R. (2006). *La construcción de la identidad organizacional en la reapropiación de modelos. El caso del CIESAS*. México: Tesis de doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana.

Robbins, S. (2007). *Comportamiento organizacional - Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Séptima edición.

Romero, A. (2007). Maestría en Desarrollo Humano - *Equilibrio de vida y retención de personal*. Recuperado el 17 de Julio de 2012, de Citando a Harvard Manager Mentor Plus (2006). Cómo retener a los empleados valiosos: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014909/014909s.pdf>

Roger, E. y Regalado, C. (2011). *Reflexiones sobre la identidad*. Ciências Sociais Unisinos, 47(1) 98-100. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93820778010>

Rosa, R. (2000). *Memoria colectiva e identidad nacional*. España: Biblioteca Nueva, 19.

Ruiz, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Universidad de Destou.

Ruiz P., Ruiz C. y Martínez Cañas, R. (2012). *Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, 18 (1) 17-31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274122831001>

Santamaría, Á. E. y Cadrazco, W. (2011). *Matriz de inteligencia hotelera - MIH. Una propuesta para el mejoramiento de la calidad en la prestación del servicio hotelero*. Pensamiento & Gestión, (31) 211-246. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64620759011>

Sainsaulieu, R. (1988). *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*. París: Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques, Troisième édition.

Sánchez, R. (2001). *La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados*. México: Porrúa.

Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. Colombia: Pearson Educación.

Secretaría de turismo del estado de Quintana Roo (s.f.). Recuperado 3 Abril 2014 de: <http://sedetur.qroo.gob.mx/>

Sierra, R. (1994). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo

Silverman, D. (1993). *Interpreting qualitative data*. Londres: Sage Publications.

Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and an organizational analysis*. EUA: Cornell University.

Smircich, L. (1993). *Studying organizations as cultures*. EUA: Cornell University.

Stablein, R. (1996). Data in organization studies. *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications.

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. España: Morata.

Strandgaard, P. y Dobbin, F. (1997). *The social invention of collective actor*. American behavioral scientist, USA: Sage Publications.

Szilasi, W. (2003). *Introducción a la fenomenología de Husserl*. España: Amorrortu Editores.

Urbiola, A. (2004). *Tesis cultura y comunicación en organizaciones de ahorro y crédito popular. Un caso de institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

The Word Bank. *Globalización*. Recuperado 28 de mayo 2013 de: http://www.worldbank.org/404_response.htm <http://www.e-unwto.org/content/u872x15658620307/?p=ffed63c0422f45c495d76431d2687f91&pi=3> <http://ih-ra.com/partners/hotel-chains> http://www.favc.com/es/ArchivosArticulos/Art6019_3122.PDF

Trice, H. y Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. USA: Prentice-Hall.

Triandis, H. C. (1988). *Individualism and collectivism: Crosscultural perspectives of self-ingroup relationships*. USA: Journal of personality and social Psychology.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. España: Paidós.

Tylor, E. (1968). *Primitive culture*. USA: Meter Smith Reprints.

Ugalde, J. (2012). *Cancún, con achaques de urbe centenaria, al cumplir apenas 42 años*. Recuperado 20 enero 2013 de: <http://www.iqcancun.com/columnas-politicas/11-columnas-politicas/1720-cancun-con-achaques-de-urbe-centenaria-al-cumplir-apenas-42-anos.html>

Vargas, J. *La culturocracia organizacional en México*. Recuperado 25 de febrero 2013 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/301/cultura%20nacional.htm>

Verdayes F. (2012). *La identidad y sus circunstancias*. Revista electrónica Pioneros. Pasado y presente de Quintana Roo. Recuperado 28 de Mayo 2013 de: <http://www.revistapioneros.com/la-identidad-y-sus-circunstancias/>

Vera, J. Á. y Valenzuela, J. E. (2012). *El concepto de identidad como recurso para el estudio de transiciones*. *Psicología & Sociedade*, 24(2) 272-282. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309326586004>

Villalobos, R. *Patrimonio e identidad local*. Recuperado 6 de Marzo 2013 de: <http://www.elcomunal.cl/patrimonio-e-identidad-local>

Vizcaíno, E. (2004). *Expertos en personas*. España: Pearson Educación.

Warner, B. (1992). *A causal model of organization performance and change*. *Journal of management*, Columbia University. Recuperado 26 marzo 2014 de: http://documents.reflectlearn.org/Offline%20OA%20Models%20and%20Frameworks/BurkeLitwin_ACausalModelofOrganizationalPerformance.pdf

Warnier, J. (2002). *La mundialización de la cultura*. España: Gedisa.

Weisbord, M. *Welcome to Marvin Weisbord.com*. Recuperado 8 de noviembre 2013 de <http://www.marvinweisbord.com/index.php/six-box-model/>

Westaway, J. (2012). *Globalization, transnational corporations and human rights*. Canadian center of science and education. Recuperado 20 febrero 2014 de: <http://www.reuters.com/article/2012/01/16/us-davos-risks-idUSTRE80F11M20120116>

Wilkins, A. y Ouchi, W. (1983) *Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*. USA: Administrative science quarterly, Northwestern University.

Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. USA: SAGE Publications.

VII. ANEXOS

1. Guión para entrevista

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

GUIÓN DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Instrumento para aplicar a personal hotelero de nivel operativo

La presente entrevista tiene como objetivo conocer la influencia de la cultura corporativa en el personal de la empresa con la finalidad de proporcionar datos a una investigación doctoral en el área de Administración. Por lo anterior, se solicita su autorización para la realización de una entrevista garantizándole la confidencialidad de la información obtenida, que será utilizada exclusivamente para fines académicos. Durante la entrevista, se abordarán tres grandes temas administrativos relacionados con aspectos laborales y de organización de la empresa donde trabaja.

Datos generales. Puesto que desempeña, antigüedad en la empresa, último grado de estudios, lugar de origen.

IDENTIDAD EMPRESARIAL

1. ¿Qué tan reconocido es el hotel donde trabaja?
2. ¿Se siente orgulloso de trabajar en el hotel? ¿Por qué?
3. ¿Cómo se expresa entre sus familiares y amigos del hotel donde trabaja?
4. ¿Qué es lo que le hace sentirse reconocido como parte importante del hotel?
5. Sin considerar la percepción económica, ¿cuáles son sus principales motivaciones por las cuales permanece en este hotel?
6. De la cultura corporativa, ¿con qué aspectos se identifica más como trabajador del hotel?
7. Desde su punto de vista, ¿qué distingue a los trabajadores del hotel?

MODELOS ORGANIZACIONALES (ADMINISTRATIVOS)

1. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la empresa? ¿De qué manera se entera de ellos?
2. ¿Usted sabe exactamente lo que se espera de su trabajo? ¿Por qué?
3. ¿Se siente satisfecho con las responsabilidades que le han encomendado? ¿Por qué?
4. ¿Las metas que se establecen en su área son claras? ¿Por qué?
5. Si usted pudiera hacer una crítica al hotel respecto a la administración, ¿cuál sería?

REAPROPIACIÓN DE MODELOS (OPERATIVOS)

1. ¿Usted ha participado en algún cambio importante en la empresa en los últimos años? ¿Cómo fue ese proceso?
2. ¿Le afectó el cambio? ¿En qué forma? ¿Directa o indirectamente?
3. ¿Cómo se involucran los trabajadores en los cambios que establece el hotel?
4. Desde su perspectiva, ¿cómo se han recibido estos cambios? ¿Cuál ha sido la reacción de los trabajadores del hotel?

5. ¿Cree que después de haberse implementado cambios en el trabajo ha cambiado su actitud o la relaciones con sus compañeros? ¿En qué?
6. ¿Cómo explica que se hayan dado estas reacciones?

¿Tiene algo más que agregar?

Agradezco su participación. Que tenga buen día.